Niveau(x) d'enseignement :
Numéro ISN : 9359
Centre d'intérêt : 300

Dussault, Thérèse

L'intégration de certains règlements et procédures de gestion de ressources humaines à la Commission scolaire des Chutes-de-la-Chaudière / par Thérèse Dussault. -- Québec : T. Dussault, 1986.
vii, 240 f. ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 116.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Gestion * Personnel * Procédures * Règle administrative * Politique locale * Commission scolaire intégrée

Identificateur(s) de nom : Commission scolaire des Chutes-de-la-Chaudière

Ce projet d'intervention vise à étudier la question de l'intégration des politiques, directives et règlements relatifs à la gestion des ressources humaines des commissions scolaires Chaudière-Etchemin et régionale de Tilly, à identifier les principales différences de ces politiques, à vérifier les problèmes d'application et à identifier les éléments importants qui devront être retenus lors de l'élaboration des politiques et règlements de la Commission scolaire intégrée des Chutes-de-la-Chaudière. L'analyse comparative des politiques est faite par la consultation des documents administratifs. Les problèmes d'application et les éléments à retenir sont ensuite identifiés à l'aide des données recueillies par un questionnaire rempli par 29 directeurs généraux, directeurs de services et leurs adjoints, directeurs et directeurs adjoints des écoles. Finalement, on propose des modalités de gestion pour le perfectionnement, la gestion des vacances, le contrôle des absences, le remplacement, l'embauche et l'évaluation des personnels intégrés de la CSCC. On ajoute également quelques recommandations au modèle proposé.

Type de document :

9359 SOUTENUE : QUÉBEC
INT
652

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'INTÉGRATION DE CERTAINS RÈGLEMENTS ET PROCÉDURES DE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES À LA COMMISSION SCOLAIRE DES CHÛTES-DE-LA CHAUDIÈRE

Par
Thérèse Dussault
1982-85
temps partiel

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Projet d'intervention présenté à l'ENAP
en vue de l'obtention de la maîtrise
en administration publique

Québec
juin 1986

REMERCIEMENTS

Nous tenons à témoigner notre reconnaissance aux nombreuses personnes qui nous ont apporté leur appui durant le déroulement de ce projet.

Nous remercions particulièrement:

monsieur Paul Tessier, notre directeur académique pour ses conseils, sa compréhension et sa diponibilité,

messieurs Guy Tassé et Pierre Marier, respectivement directeur et directeur-adjoint du Service du personnel de la commission scolaire des Chûtes-de-la-Chaudière, pour la confiance qu'ils ont témoigné à notre égard en nous confiant ce mandat et pour leur assistance tout au long du projet.

Nos collègues des services et des écoles de la C.S.C.C. pour leur précieuse collaboration.

Madame Jeanne d'Arc Guay pour la dactylographie.

Madame Micheline Dussault pour la révision du texte.

Nos amis et membres de notre famille pour leur encouragement durant le cours de nos études à l'ENAP.

AVANT-PROPOS

A l'ENAP, le projet d'intervention est une activité obligatoire à l'obtention de la maîtrise en administration publique. L'étudiant entreprend une démarche auprès d'un organisme public ou parapublic dans le but d'apporter une solution possible à un problème de nature administrative.

Ce projet vise à résoudre un problème de gestion administrative reliée à l'intégration de personnels et à l'élaboration des politiques qui serviront de cadre administratif pour la gestion des ressources humaines à la nouvelle commission scolaire des Chûtes-de-la-Chaudière.

Nous avons choisi l'approche d'aide-conseil pour nous assurer d'un maximum d'objectivité dans notre intervention face à l'organisation.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	ii
Avant-propos	iii
Liste des tableaux, des figures et des sigles	iv
Résumé des conclusions du projet	vii
INTRODUCTION	2
1. PROBLÉMATIQUE	6
1.1 État de la question	6
1.2 Situation actuelle de l'organisation	8
1.3 Définition du problème	12
1.4 Objectifs de l'étude	13
2. CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE	14
1.2 Cadre théorique	15
2.2 Cadre méthodologique	20
3. ANALYSE COMPARATIVE DES POLITIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DES CSRT ET CSCE	23
4. ENQUÊTE: QUESTIONNAIRE	47
5. ENQUÊTE: CUEILLETTE ET ANALYSE DES DONNÉES	52
6. RECOMMANDATIONS	79
CONCLUSIONS	113

BIBLIOGRAPHIE 116

ANNEXES

A. Mandat de l'organisme

B. Plan de travail

C. Formulaire d'approbation du projet d'intervention

D. Politiques de gestion des ressources humaines de la CSRT

E. Politiques de gestion des ressources humaines de la CSCE

F. Questionnaire sur la gestion des ressources humaines à la CSCC

LISTE DES TABLEAUX, FIGURE ET SIGLES

Tableaux

Tableaux comparatifs des activités de gestion:

1. Vacances des employés 25
2. Absences et retards des employés 28
3. Perfectionnement des cadres et des gérants 30
4. Évaluation du personnel 33
5. Perfectionnement des professionnels 35
6. Remplacement des enseignants absents 37
7. Embauche du personnel hors effectif et occasionnel. Temps supplémentaire des employés de soutien 40
8. Embauche des enseignants à temps partiel ou à la leçon et suppléants 42
9. Perfectionnement des enseignants. 44
10. Nombre de répondants selon le poste occupé au plan d'effectif de la CSCC 56
11. Nombre et pourcentage de répondants par catégories de postes 56

Tableaux des résultats du questionnaire:

12. Vacances des employés 57
13. Absences et retards des employés 60
14. Résultats du questionnaire 62
15. Évaluation du personnel 65
16. Perfectionnement des PNE 67
17. Remplacement des enseignants absents 70
18. Embauche du personnel hors effectif et des employés occasionnels. Temps supplémentaire des employés de soutien 72
19. Embauche des suppléants, des enseignants à temps partiel et à la leçon 74
20. Perfectionnement des enseignants 76

Figure

1. Modèle de Kast et Rosenzweig 18

Sigles

CSCC	Commission scolaire des Chûtes-de-la-Chaudière
CSCE	Commission scolaire Chaudière-Etchemin
CSRT	Commission scolaire régionale de Tilly
ENAP	École nationale d'administration publique
PNE	Professionnels-non-enseignants

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS DU PROJET

La commission scolaire des Chûtes-de-la-Chaudière devra intégrer, en juillet prochain, des personnels d'unités administratives qui sont rattachés à deux organismes indépendants et gérés selon des modèles adaptés à leurs situations particulières. Le Service du personnel est responsable de l'élaboration d'un modèle de gestion des ressources humaines pour la CSCC qui devra assurer la fusion harmonieuse des personnels et la continuité des satisfactions de besoins de chaque unité.

C'est pour répondre à cette exigence et à notre mandat que nous avons développé, au chapitre cinq de ce projet des modèles de directives qui proposent des modalités de gestion pour le perfectionnement, la gestion des vacances, le contrôle des absences, le remplacement, l'embauche et l'évaluation des personnels intégrés de la CSCC.

À la lumière des observations que nous avons pu faire et des commentaires recueillis au cours de l'intervention, nous ajouterons les recommandations suivantes, à celle d'adopter le modèle proposé:

1. que la CSCC favorise l'approche consultative lors de modifications ou d'ajouts aux politiques et aux directives ayant trait à la gestion des ressources humaines.

2. que le Service du personnel de la CSCC initie la révision des politiques et directives de la gestion des ressources humaines sur une base régulière et émette des versions corrigées suite à ces révisions.

INTRODUCTION

INTRODUCTION

FORMULATION DU PROBLÈME

À l'automne 1985, après plusieurs mois de discussion et de réflexion sur la question de la restructuration scolaire, telle que proposée par le Projet de loi 3 portant sur la réforme du système scolaire québécois, les commissaires de la commission scolaire régionale de Tilly votent en faveur de l'intégration des écoles primaires et secondaires de leur territoire. Cette décision implique le démantèlement de la commission scolaire régionale de Tilly, responsable de la gestion des écoles secondaires, et la prise en charge de ces écoles par les commissions scolaires locales, responsables de la gestion des écoles primaires sur le même territoire. La commission scolaire Chaudière-Etchemin intégrera, à partir du permier juillet 1986, les écoles primaires et secondaires de son territoire sous le nouveau nom de: COMMISSION SCOLAIRE DES CHÛTES-DE-LA-CHAUDIÈRE.

Le personnel affecté à la commission scolaire des Chûtes-de-la-Chaudière provient de deux commissions scolaires dont les politiques, les règlements et les procédures relatifs à la gestion des ressources humaines varient d'une organisation à l'autre. Il devient donc essentiel de procéder à l'intégration des politiques, des règlements et des directives qui en découlent, afin de permettre une unification des programmes de gestion dans les différentes unités, lors de l'intégration du personnel.

LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Le présent projet d'intervention vise à étudier les politiques, règlements et directives relatifs à la gestion des ressources humaines des commissions scolaires Chaudière-Etchemin et régionale de Tilly, identifier les principales différences de ces politiques, vérifier les problèmes d'application et identifier les éléments importants qui devront être retenus lors de l'élaboration des politiques et règlements de la commission scolaire intégrée des Chûtes-de-la Chaudière.

PRÉSENTATION DU MANDAT

L'intégration des deux commissions scolaires nécessite une analyse des procédures administratives afin de déterminer:

1. le degré de compatibilité qui existe dans les contenus et les modes d'application des politiques de gestion des deux commissions scolaires;

2. la nécessité de retenir ou d'ajouter des éléments de contenu en fonction des changements anticipés;

3. le choix des modalités de fonctionnement susceptibles de satisfaire les attentes et les besoins des personnels.

PRÉSENTATION DU PROJET

L'étude comprend six chapitres. La problématique sera décrite au chapitre un, la formulation des cadres théorique et méthodologique suivra au deuxième chapitre. Au troisième chapitre, nous procéderons à l'analyse comparative des modalités de gestion dans les commission scolaires Chaudière-Etchemin et régionale de Tilly. Le quatrième chapitre décrira les étapes de la démarche. Le cinquième chapitre incluera les résultats de la consultation. En guise de recommandations au sixième chapitre, nous proposerons à l'organisme mandataire, un nouveau modèle de directives pour la gestion des ressources humaines.

1. PROBLÉMATIQUE

1. PROBLÉMATIQUE

1.1 État de la question

En 1978, avec la publication du livre blanc sur l'éducation, le ministre de l'éducation, monsieur Camille Laurin, annonce une réforme du système scolaire québécois. Depuis la création des écoles secondaires polyvalentes, des commissions scolaires régionales et du ministère de l'Éducation en 1964, on avait tenté à quelques reprises, notamment lors de la publication de la Loi 71 qui dotait les écoles d'un conseil d'orientation, de modifier les structures du système scolaire pour favoriser une plus grande participation des parents et des différents intervenants du milieu scolaire à la gestion des écoles.

Vue comme une tentative récente vers une plus grande démocratisation, le projet de restructuration scolaire annoncé dans le livre blanc propose trois modifications majeures:

1. la décentralisation des pouvoirs d'ordre pédagogique vers l'école;

2. une diminution du nombre de commissions scolaires;

3. l'intégration des écoles primaires et secondaires sous une même administration.

Au début de 1985, le gouvernement adopte la Loi 3 qui retient l'essentiel des modifications de structure proposées par le livre blanc. Les commissions scolaires sont alors invitées à se pencher sur la question de l'intégration des écoles primaires et secondaires de leur territoire et de proposer au ministère de l'éducation un projet de redécoupage de leurs cartes scolaires si elles le désirent. Les commissions scolaires locales, regroupées sous une même commission scolaire régionale, doivent conclure une entente sur les divisions territoriales et acheminer leurs demandes de changement avant décembre 1984. A défaut d'entente, le ministre de l'Éducation imposera un découpage de la carte scolaire, selon un plan pré-établi.

La commission scolaire régionale de Tilly gère les écoles secondaires sur le territoire de quatre commissions scolaires locales. De ces commissions, deux décident de fusionner et toutes demandent leur retrait de la commission scolaire régionale. Le 11 décembre 1984, la commission scolaire Chaudière-Etchemin vote l'intégration des écoles primaires et secondaires sur son territoire existant.

A l'été 85, un jugement de la cour supérieure déclare la Loi 3 inconstitutionnelle car celle-ci propose le regroupement des commissions scolaires sur une base linguistique plutôt que sur une base confessionnelle. Le gouvernement se voit donc dans l'obligation de retirer la Loi 3 et de mettre un frein temporaire aux réformes anticipées.

Les articles 427 et 449 de la Loi actuelle de l'instruction publique, cependant, permettent au gouvernement de décréter le retrait d'une

Au début de 1985, le gouvernement adopte la Loi 3 qui retient l'essentiel des modifications de structure proposées par le livre blanc. Les commissions scolaires sont alors invitées à se pencher sur la question de l'intégration des écoles primaires et secondaires de leur territoire et de proposer au ministère de l'éducation un projet de redécoupage de leurs cartes scolaires si elles le désirent. Les commissions scolaires locales, regroupées sous une même commission scolaire régionale, doivent conclure une entente sur les divisions territoriales et acheminer leurs demandes de changement avant décembre 1984. A défaut d'entente, le ministre de l'Éducation imposera un découpage de la carte scolaire, selon un plan pré-établi.

La commission scolaire régionale de Tilly gère les écoles secondaires sur le territoire de quatre commissions scolaires locales. De ces commissions, deux décident de fusionner et toutes demandent leur retrait de la commission scolaire régionale. Le 11 décembre 1984, la commission scolaire Chaudière-Etchemin vote l'intégration des écoles primaires et secondaires sur son territoire existant.

A l'été 85, un jugement de la cour supérieure déclare la Loi 3 inconstitutionnelle car celle-ci propose le regroupement des commissions scolaires sur une base linguistique plutôt que sur une base confessionnelle. Le gouvernement se voit donc dans l'obligation de retirer la Loi 3 et de mettre un frein temporaire aux réformes anticipées.

Les articles 427 et 449 de la Loi actuelle de l'instruction publique, cependant, permettent au gouvernement de décréter le retrait d'une

commission scolaire d'une structure régionale dont elle fait partie ainsi, que la cessation d'existence d'une commission scolaire. En vertu de ces articles, le ministre de l'Éducation, en août 85, incite les commissions scolaires à procéder à l'intégration des niveaux primaire et secondaire telle que prévue. Les objectifs ainsi poursuivis par la Loi 3 voulant l'intégration des écoles primaires-secondaires et un nombre plus restreint de commissions scolaires seront atteints.

La commission scolaire Chaudière-Etchemin maintient donc sa décision et demande son retrait officiel de la C.S.R. Tilly. Elle deviendra, le 1er juillet 1986, la commission scolaire des Chûtes-de-la-Chaudière et sera responsable de la gestion des écoles primaires et secondaires de son territoire. Elle intégrera également une partie du personnel des services de la C.S.R. Tilly.

1.2 La situation actuelle de l'organisation

Le livre blanc voulait avant tout responsabiliser les parents face à l'école et surtout face à l'école secondaire où l'on déplore une faible participation des parents au comité d'école. Les commissions scolaires régionales, responsables de la mise en place des écoles secondaires durant les années soixante, sont considérées, vingt ans plus tard, comme une multiplication de structures administratives qui contribuent à éloigner les intervenants du milieu des véritables décideurs du système. En regroupant les écoles primaires et secondaires sous une même juridiction, on espère maintenir

l'intérêt des parents lorsque les enfants entreront à l'école secondaire et lorsque celle-ci sera considérée "école de quartier", un peu au même titre que l'école primaire. Étant élu sur une base de quartier où l'école primaire fait partie des institutions locales, le commissaire semble plus impliqué dans le vécu de l'école primaire et quelque peu étranger à la réalité de l'école secondaire. L'intégration entend rapprocher l'école secondaire des autres institutions communautaires locales.

Dans les commissions scolaires régionales, les commissaires élus doivent siéger sur deux conseils, celui de leur commission scolaire locale et celui de la commission scolaire régionale. Pour gérer leurs écoles primaires et secondaires, ils doivent composer avec deux administrations distinctes, ce qui contribue à alourdir l'appareil administratif du système scolaire. De plus, ils doivent gérer des écoles qui sont situées à l'extérieur de leur territoire et souvent consacrer du temps à régler des problèmes qui relèvent d'autres écoles que les leurs. L'intégration devrait diminuer le temps de participation aux conseils, rendre les commissaires plus disponibles aux intervenants du milieu et éveiller davantage l'intérêt des élus à l'école secondaire. Le gouvernement cherche également à diminuer les coûts opérationnels en diminuant le nombre de commissions scolaires.

En résumé, l'intégration primaire secondaire est une décision des élus fortement encouragée par le gouvernement qui vise:

1. une simplification des structures administratives du système scolaire primaire secondaire;

2. un rapprochement des élus et des parents au vécu de l'école, en particulier l'école secondaire;

3. à long terme, une économie de ressources par la réduction du nombre de sièges sociaux de commissions scolaires;

4. la mise en commun de certains services spécialisés.

2. Conséquences administratives de l'intégration

Les politiques et directives des commissions scolaires prennent fondements dans les politiques du ministère de l'Éducation et dans les conventions collectives qui régissent les conditions de travail des employés. Toutefois, il appartient à chacune des organisations de déterminer ses propres modalités d'application et de procéder à l'organisation de sa régie interne.

Ainsi, l'année scolaire 85-86 marque l'année de transition pour les commissions scolaires locales Chaudière-Etchemin et régionale de Tilly, ainsi que pour les autres commissions scolaires locales qui ont choisi d'opter pour l'intégration des écoles primaires et secondaires.

Cette période a été marquée par la nomination des nouveaux directeurs généraux, le partage des personnels affectés aux centres administratifs, l'affectation des personnels des écoles, le partage des ressources matérielles et les ententes de services en commun. Les commissions scolaires se sont

penchées également sur les orientations que l'on désire donner à chacune des nouvelles commissions.

La commission scolaire intégrée des Chûtes-de-la-Chaudière sera composée du personnel actuel de la commission scolaire Chaudière-Etchemin auquel s'ajouteront un tiers du personnel des services de la commission scolaire régionale de Tilly et le personnel des deux écoles secondaires situées sur son territoire, soit l'école secondaire de premier cycle l'Aubier et l'école secondaire polyvalente Les Etchemins.

La décision de procéder à la réorganisation des structures administratives en fonction de l'atteinte des objectifs poursuivis, oblige les commissions scolaires à procéder au partage des ressources humaines et matérielles du réseau des écoles secondaires. Le démantèlement des commissions scolaires régionales laisse, aux commissions scolaires locales, l'obligation d'intégrer les personnels selon des ententes conclues avec les représentants des divers corps d'emploi impliqués dans le mouvement de personnel. Elles doivent conclure des ententes entre commissions scolaires pour la mise en commun de certains services spécialisés tels l'informatique, l'éducation des adultes, les services audio-visuels, qui étaient assumés auparavant par la commission scolaire régionale et qui ont avantage à être centralisés afin d'en garder les coûts le plus bas possible.

Une fois la mise en place des structures terminées, les commissions scolaires nouvellement remaniées doivent procéder à la révision des

politiques de gestion en vigueur dans chacune des commissions d'où proviennent les personnels intégrés afin de concilier les procédures administratives existantes et assurer une cohérence dans la gestion des différentes unités administratives.

1.3 Définition du problème

La fusion de ces deux commissions scolaires à vocation différente présente toutefois un problème, notamment dans la gestion des ressources humaines.

En effet, une fois la mise en place des nouvelles structures administratives achevée, il faut prévoir un mécanisme d'intégration des politiques, règlements et directives concernant la gestion du personnel qui permet de tenir compte des situations particulières de chacune des unités à gérer en assurant une certaine continuité et uniformité dans les modalités d'application des politiques déjà en vigueur. Or, il n'existe actuellement aucun modèle de gestion des ressources humaines pour la commission scolaire intégrée des Chûtes-de-la-Chaudière.

La question que pose la présente étude peut alors se formuler ainsi: quel modèle de gestion des ressources humaines sera susceptible de permettre le plus harmonieusement possible l'intégration des personnels de la CSCC ?

1.4 Les objectifs de l'étude

Le présent projet d'intervention vise à étudier la question de l'intégration des politiques, règlements et directives relatifs à la gestion des ressources humaines de la commission scolaire intégrée des Chûtes-de-la-Chaudière. Ainsi donc, les objectifs spécifiques suivants sont poursuivis:

- identifier les principales différences des politiques et règlements existants;

- vérifier les problèmes d'application et la satisfaction des besoins dans l'hypothèse de l'utilisation des politiques et règlements du secondaire au primaire et réciproquement;

- identifier les éléments importants de la nouvelle politique ou du nouveau règlement intégré;

- proposer des modes d'implantation.

2. CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE

2. CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE

2.1 Cadre théorique

Dans ce chapitre, nous allons présenter le cadre théorique sur lequel nous allons appuyer notre étude. Nous allons considérer la commission scolaire sous l'angle de l'approche systémique et du processus qui mène à la prise de décision dans un système.

2.1.1 Notion de système

Kast et Rosenzweig définissent un système comme un ensemble composé de plusieurs sous-systèmes interdépendants et qui fait partie d'un environnement plus large appelé supra-système.

Ainsi, la commission scolaire fait partie du supra-système que constitue le ministère de l'Éducation, et les écoles ou unités administratives forment les sous-systèmes de la commission scolaire. Il existe, entre les différentes composantes du système, des interactions qui agissent les unes sur les autres et influencent le dynamisme de chaque sous-système et de l'environnement qui l'entoure.

Plusieurs systèmes nous entourent. Nous pouvons mentionner le système de communication dont les activités de chaque unité de service sont orientées vers l'organisation d'un immense réseau technique nous permettant d'entrer en contact de tous les points de l'environnement que composent les sous-systèmes reliés entre eux.

Comme tous les autres systèmes, la commission scolaire est composée de sous-systèmes que Kast et Rosenzweig qualifient de:

1) sous-système de buts à atteindre et des valeurs;

2) sous-système technique. Ceci fait référence aux connaissances utilisées pour l'accomplissement des tâches;

3) sous-système structure ou les différentes unités qui la composent;

4) sous-système psycho-social ou les forces dynamiques des personnes qui travaillent ensemble;

5) sous-système managériel qui contrôle les activités reliant les sous-systèmes entre eux.(1)

Ces derniers sous-systèmes, le sous-système managériel et psycho-social retiennent notre attention lorsqu'il s'agit de gestion de ressources humaines. Le sous-système psycho-social fait référence aux forces qui jouent entre les individus d'un groupe et qui déterminent le climat de travail, la motivation, la communication, la qualité de vie au travail et le développement personnel

---

1) Kast F. and Rosenzweig, J.E., Organisation and Management, McGraw-Hill, 1979.

des individus. Le sous-système managériel est au coeur des autres sous-systèmes tel que représenté dans la figure 1 de la page suivante. Son rôle est celui d'intégrateur des autres composantes de la commission ou du système. C'est lui qui relie le système à son environnement externe.

2.1.2 Service du personnel et approche systémique

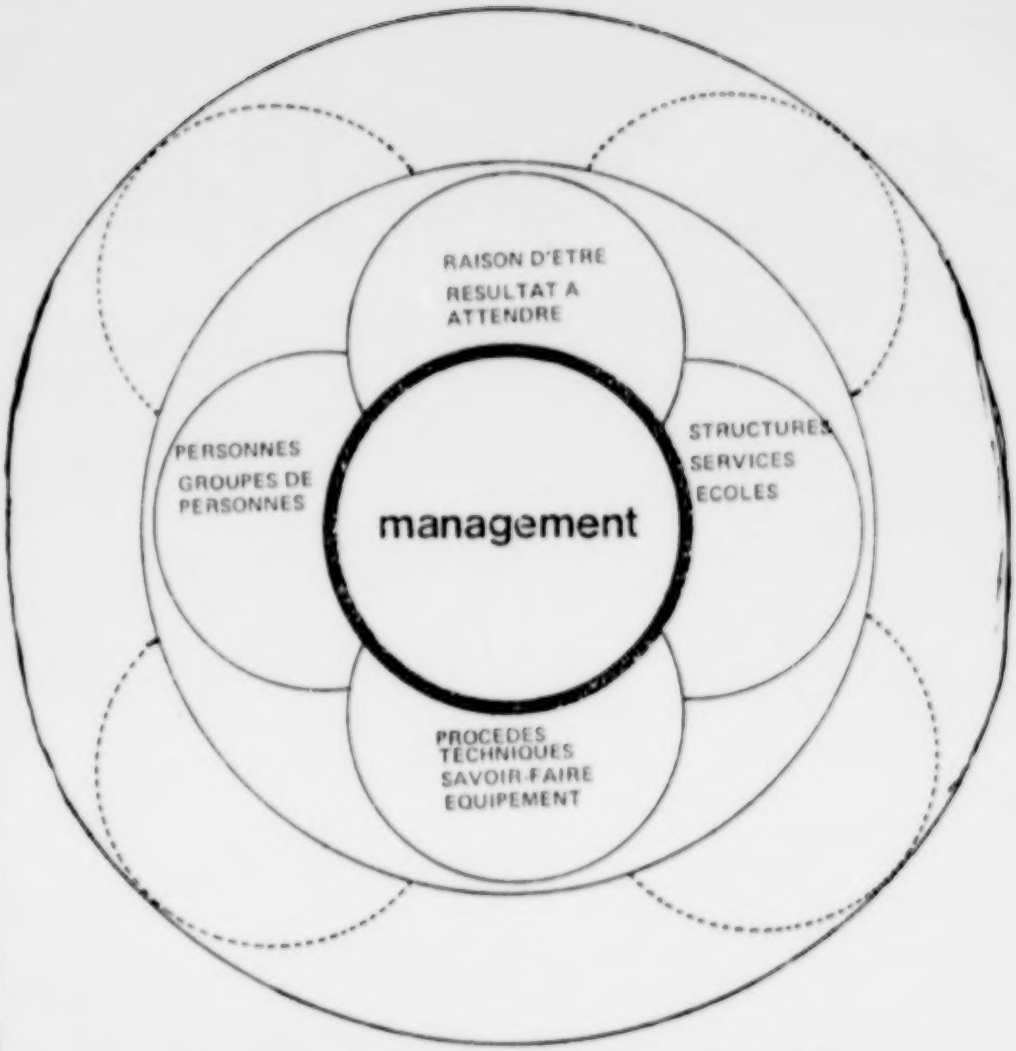
Le Service du personnel est une partie importante du sous-système managériel. Ses fonctions sont d'assurer à l'organisation, les conditions essentielles à son équilibre, à l'exploitation maximale de ses ressources.

La prise de décision concernant l'utilisation du personnel et l'application des conventions collectives relèvent des directeurs d'unités. Toutefois, les organisations de moyenne et de grande taille se dotent généralement d'un service spécialisé en gestion des ressources humaines. Laurent Bélanger nous en fait la description suivante:

> Le service du personnel est une unité administrative spécialisée dont le rôle consiste fondamentalement à fournir des conseils et l'assistance technique et administrative de façon à permettre aux chefs linéaires d'assumer adéquatement leurs responsabilités en matière de gestion des ressources humaines.(2)

---

2) Bélanger, Laurent, Gestion des ressources humaines, 1978.



1. La commission scolaire est un système composé de sous-systèmes.

(*) Kast et Rosenzweig, Organization and Management, a system contingency approcha, McGraw-Hill, 1979, third edition.

Bélanger fait la liste des tâches spécifiques qui reviennent au directeur du personnel s'il veut fournir l'assistance et les conseils requis par sa fonction:

1. l'élaboration des politiques et des programmes d'action en matière de gestion des ressources humaines;
2. l'approbation de ces politiques et de programmes par la direction;
3. la surveillance de l'application des politiques et de l'exécution des programmes d'action;
4. la mise en place d'une structure administrative regroupant les activités de conseil et d'assistance dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines;
5. la cueillette et la diffusion des informations nécessaires à la prise de décision;
6. le développement des instruments appropriés et des normes d'utilisation de ces instruments.(3)

Dans la situation actuelle de changement auquelle est confrontée la CSCS, le directeur du personnel doit prendre l'initiative de l'élaboration des nouvelles politiques et d'anticiper les ajustements nécessaires que devront effectuer les chefs d'unités dans leur prise de décision en matière de gestion des ressources humaines.

Il existe fondamentalement deux façons de procéder pour accomplir cette tâche: de façon centralisée, c'est-à-dire en procédant par le haut de la hiérarchie et en formulant en accord avec la direction générale, les éléments de gestion et les orientations que devraient prendre chacun des

---

3) Bélanger, Laurent, Gestion des ressources humaines, 1978.

volets de la gestion du personnel, ou, de façon décentralisée, alors que les intervenants aux différents niveaux de la gestion sont impliqués et consultés dans les étapes d'élaboration et de gestion des politiques.

La Direction du personnel à la C.S.C.C. a choisi cette deuxième approche en nous confiant ce mandat.

2.2 Cadre méthodologique

Compte tenu de la situation particulière dans laquelle s'inscrit cette étude, il nous a semblé important de préciser un cadre méthodologique pour le déroulement de notre intervention.

Nous avons procédé en trois étapes pour arriver aux recommandations au sens du mandat déposé.

La première étape consistait dans une revue des documents internes des deux commissions scolaires sur la gestion des ressources humaines. Les cahiers de gestion ont été étudiés pour nous permettre de faire ressortir les documents existants dans chacune des commissions scolaires sur les volets de la gestion des ressources humaines confiés à notre recherche. Cette première étape nous a conduit à l'élaboration de tableaux comparatifs de modalités de gestion, expliqués plus en détail à la section suivante. Nous avons bâti un tableau comparatif pour chacun des volets de la gestion des

ressources humaines soumis à l'étude. Ces tableaux mettent en parallèle les documents de gestion dans lesquels sont inscrits les modalités de gestion, les éléments de contenu et les procédures administratives qui ont trait à chacun de ces éléments. Il est donc possible de faire ressortir les modalités de gestion compatibles ou incompatibles, les complémentarités ou les absences de directives dans une des commissions face à certains éléments de contenu ou à certains volets de gestion.

C'est à l'aide de ces tableaux que nous avons préparé, en deuxième étape, les informations devant être transmises aux futurs répondants sur les pratiques courantes en matière d'application des conventions collectives et de gestion des ressources humaines dans la commission où opèrent les gestionnaires qui se joindront à leur rang et les situations particulières qui peuvent expliquer ces pratiques. Cette étape nous semblait essentielle à la compréhension du contexte dans laquelle devait s'inscrire la consultation.

Le document de consultation a également été rédigé à partir des tableaux comparatifs. Nous avons choisi les éléments de contenu jugés incompatibles, devant nécessairement faire l'objet d'un choix ou d'un ajustement lors de l'élaboration des nouvelles politiques, comme objets premiers de notre questionnaire. Certains éléments de contenu ont parfois été retenus pour la consultation parce qu'ils étaient en vigueur dans une seule commission. Il devenait nécessaire de vérifier l'applicabilité de ces éléments dans les unités à mission et à clientèle différente. Le questionnaire sera repris en détail dans le chapitre sur la cueillette des données.

Les éléments de contenu des politiques, au nombre de soixante, peuvent être considérés comme des questions de type fermé. A la suite du questionnaire, nous avons choisi de consulter les répondants sur des modalités autres que celles en vigueur actuellement dans les commissions scolaires en fonction et de recueillir, dans une période de discussion, des recommandations et des orientations souhaitées face aux politiques de la CSCC. Ceci constituait une méthode qui s'apparente à la consultation à l'aide de questions ouvertes et qui voulait élargir le champ de consultation pour ouvrir les portes à toutes les pistes de solution possible.

Cette étude se limite à l'analyse des politiques et directives dans les volets spécifiés à cette fin de la gestion des ressources humaines et à l'orientation que la CSCC doit prendre dans l'élaboration de ses nouvelles politiques. Il ne sera pas question, dans cette étude, de problèmes individuels d'organisation ou de fonctionnement des unités face à ces politiques de gestion.

Avant de procéder à la description de la cueillette des données et à l'analyse des résultats, nous traiterons de l'analyse comparative des modalités de gestion dans les commissions scolaires Tilly et Chaudière-Etchemin.

3. ANALYSE COMPARATIVE DES POLITIQUES DE GESTION

DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DES CSRT ET CSCE

3. ANALYSE COMPARATIVE DES POLITIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DES CSRT ET CSCE

Dans ce chapitre, nous allons procéder à l'analyse comparative de la gestion des ressources humaines des commissions scolaires qui seront intégrées à la CSCC

Les politiques et procédures d'une organisation formalisent le comportement des individus et orientent les actions à prendre dans les situations décisionnelles. Elles forment le cadre à l'intérieur duquel peut s'exercer la délégation de pouvoir. Alors que l'organigramme nous trace le portrait de la structure de l'organisation, les politiques et directives nous en révèlent son fonctionnement. Chaque organisation développe son propre modèle fonctionnel.

Pour déterminer si le modèle d'une organisation peut être applicable à une autre, il faut procéder à l'analyse de son fonctionnement et le situer dans le contexte de l'autre organisation. Dans l'analyse qui suit, nous allons mettre en parallèle les modalités de gestion des CSRT et CSCE à l'aide de tableaux comparatifs pour chacun des volets de la gestion des ressources humaines confiés à l'étude. Ces tableaux seront suivis d'explications et de commentaires qui, nous espérons, aideront à déterminer l'applicabilité des modalités de gestion des CSRT et CSCE dans le contexte de la commission scolaire intégrée.

3.1 Vacances des employés

3.1.1 Tableau I

ACTIVITE DE GESTION: VACANCES DES EMPLOYES

Tableau I

Eléments de contenu	C.S.S.T.	C.S.C.E.	Remarques
Documents de gestion:	07.52.03	45.04	Les vacances des cadres non régies à C.S.C.E.
Vacances obligatoires, fermeture	Durée: 10 jours Date: fixée annuellement par d.g.	Durée: 10 jours Date: fixe, 2 dernières semaines complètes, juillet	Compatible si dates coincident
Prolongation	Possible avec autorisation	Permis avec autorisation et restriction au choix de dates	
Accumulation	Transfert avec autorisation	Non permis	Incompatible
Anticipation	Avec autorisation	Non permis	Incompatible
Choix de dates, hors fermeture	Selon ancienneté	Entente avec supérieur restrictions, choix de dates	Incompatible
Elaboration calendrier, vacances	Du 1er janvier au 20 mai	Aucun calendrier, commission	Utile à la gestion de paye
Restrictions choix de dates	Aucune spécifiée dans la politique	Secr. écoles: Entre 2 juillet et 2 dernières semaines complètes d'août Concierges, aides-conc.: Entre 2 juillet et vendredi de 1er semaine complète d'août P.N.P.: Même que secrétaire plus entre mi-décembre et ouverture de classes en janvier	Incompatible

Dans la gestion du dossier des vacances, il existe entre les CSRT et CSCE, trois modalités incompatibles. Il s'agit:

1) du choix de date de la période de fermeture;

2) des besoins particuliers des employés en termes de vacances;

3) de la procédure de détermination des dates de vacances pour chaque employé.

3.1.2 Période de fermeture

À la CSRT, le choix des dates de fermeture est fixé annuellement par le directeur général après consultation auprès des syndicats. Cette décision fait partie du processus d'élaboration du calendrier de vacances et est annoncée généralement au cours du mois de janvier. La CSCE est fermée chaque année durant les deux dernières semaines de juillet. Cette fermeture coïncide normalement avec les dates de vacances de la construction.

La modalité de la CSCE offre l'avantage aux employés de pouvoir planifier les vacances aussi longtemps à l'avance qu'ils le désirent, alors que les employés de la CSRT doivent attendre que la décision soit rendue au cours de l'hiver. La CSRT offre l'avantage de pouvoir opter pour la fermeture aux mêmes dates que les vacances de la construction, ce qui facilite certains plans de vacances familiales, mais peut également tenir

compte d'autres facteurs, tels que les besoins particuliers de gestion occasionnés par les montages d'horaires, les déménagements d'unités ou activités spéciales dans la communauté lors du choix de date.

3.1.3 Besoins particuliers des employés

La CSRT est plus flexible que la CSCE lors de demandes de prolongation, d'accumulation ou d'anticipation des vacances. Le directeur d'unité jouit d'une certaine marge de manoeuvre dans l'autorisation de ces demandes, alors que celui de la CSCE peut permettre uniquement une prolongation de vacances, et ce, à l'intérieur des périodes de restrictions de choix de dates imposées à certaines catégories d'employés.

3.1.4 Procédure de détermination des dates de vacances

À la CSCE, le choix de date de vacances se fait à l'intérieur de chaque unité par entente entre le directeur et les employés et en tenant compte de certaines restrictions de dates imposées par la politique. À la CSRT, le processus est plus large et comprend l'élaboration d'un calendrier de vacances qui est transmis au service du personnel. Le choix de dates se fait par ancienneté et il revient au directeur de négocier les ententes nécessaires avec les employés. Le directeur établit les restrictions aux choix de dates annuellement, selon les besoins, lors de l'élaboration du calendrier de vacances.

3.2 Absences et retards des employés

3.2.1. Tableau 2

ACTIVITE DE GESTION: ABSENCES ET RETARD DES EMPLOYES

Eléments de contenu	C.S.B.T.	C.S.C.E.	Remarques
Documents de gestion	07.52.13	45.03 45.08 45.07 45.09	
Motif valides absence par corps empl.	Invalidité - tous Raisons personnelles - 2 jours/année, P.N.E. et soutien Congés spéciaux - employés syndiqués Enfant mineur conv en cour. Proche employé sans charge retenue Maladie grave, hospitalisation enfant/conjoint Tempête-obstacle à la rentrée travail Cour sur divorce, séparation légale Accident voiture-employé allant au travail Droits parentaux - selon convention collective Congés sans traitement autorisés - tous Affaires syndicales - selon convention collective Retard occasionnel - moins de 10 minutes - enseignant	Tous sauf conseillers pédagogique	Aucune spécification à la C.S.C.E.
		Retard occasionnel - moins de 10 minutes	
Obligations de l'employé	- Avertir supérieur d'absence avant début journée (ens.: 30 minutes avant début) - Remplir formulaire dès retour		
Droits de la commission	- Exiger preuve de motif - Exiger examen médical - Exiger attestation rétablissement au retour	Peut appeler suppléant, enseignant absent après 10 minutes	

Tableau 2 cont.

Éléments de contenu	C.S.R.T.	C.S.C.E.	Remarques
Obligations de la commission	Supérieur immédiat: Contrôle absences - Fait remplir, achemine formules - Assume coûts preuves absence trois jours/moins - Informe employés de directive Service du personnel: Collabore contrôle - Exige certificat médical - Assume coût médecin commission - Exige attestation rétablissement - Achemine formule services financiers	Supérieur immédiat: Contrôle absences - Soumet cas douteux, service du personnel - Fait remplir, achemine formules - Demande suppléants	Compatible sauf coûts examen médical C.S.C.E.
Coupures de traitement	Conformément, convention collective Réunion commission: durée journée travail=durée réelle de réunion	Enseignant: retard plus 10 minutes, prorata horaire/élève.	
Procédures de contrôle	Supérieur immédiat: Avant 4° journée vérifie motif/retour employé - 6° jour: avise service du personnel - Affecte écrit, tâches spécifiques - Affecte réunions comm. 24heures avance - Vérifie présence, réunion commission - Fait remplir formule d'absence, achemine service du personnel Service du personnel: Exige attestation médicale absence 5 jours moins - 10° jour absence entreprend procédure validation absence.	Supérieur immédiat: Fait remplir formule d'absence - Expédie orig. service du personnel - Demande remplacement soutien - Autorise absence 1/2 journée moins - Remplace enseignant dénombr. flottant abs. plus 10 jours - Entreprend procédure assurance salaire Service du personnel: Estampille date réception formules - Comble postes soutien sur demande	

3.2.2 Commentaires généraux

Une grande partie des règles de contrôle des absences et des retards des employés sont dictées par les clauses des conventions collectives. Dans la gestion de ce dossier, les directeurs doivent se préoccuper principalement de respecter ces ententes, ce qui explique une compatibilité presque complète entre les procédures des deux commissions.

Il existe toutefois des différences importantes dans les contenus des documents à l'usage des gestionnaires pour la régie de ce dossier. Dans une seule directive, la CSRT résume les règles administratives des contenus des conventions collectives pour l'ensemble des employés, alors que la CSCE, dans quatre politiques, régit principalement sur les procédures administratives ou la définition des rôles entre les unités et le service du personnel.

3.2.3 Procédures de contrôle

Les procédures de contrôle et les rôles des unités demeurent relativement les mêmes entre les deux commissions avec toutefois deux points de divergence. La CSCE délègue au directeur le droit d'autoriser des absences d'une demie journée pour des raisons personnelles. À la CSCE également, les procédures de remboursement d'assurance salaire sont entreprises par les unités, alors qu'à la CSRT, ce rôle revient entièrement au service du personnel.

3.3 Perfectionnement des cadres et des gérants

3.3.1 Tableau 3

ACTIVITÉ DE GESTION: PERFECTIONNEMENT DES CADRES ET GÉRANTS

Éléments de contenu	C.S.P. DE TILLY	C.S. CHAUDIÈRE-ETCHEMIN		Remarques
Documents de gestion	07.51.06	15.17	45.02 45.05	C.S.C.E., gérants non-inclus
Principes généraux	Concilier intérêts personnels et besoins communs	Tenir à jour Répondre attentes milieu Assumer rôle leader		Objectifs compatibles
Types d'activités de perfectionnement acceptables	A. Rencontres information, organismes affiliés B. Sessions courte durée, certains organismes C. Congrès, association professionnelles D. Études hors horaire E. Études durant horaire F. Perfectionnement E.N.A.P. G. Perfectionnement commission	H. Congrès I. Autres activités rattachées à fonction		
Responsabilités	Directeur général: autorise projets sauf B et D - Avise service du personnel autorisé.	Directeur général: siège sur comité perfectionnement		Fonctionnement incompatible
	Service du personnel: Avise sup. et cadre autor. - Aide analyse projet - Fournit information-gère fonds - Organise sessions perfectionnement	Aucune spécification		
	Directeur d'unité: Analyse demande - Fait recommandation d.g. - Autorise demande type B	Aucune spécification		
	Cadres: prépare demande - Achemine	Cadres: délèguent 2 cadres comit. - Identifie besoins unité		

Tableau 3 cont.

Eléments de contenu	C.E.E.T.	C.E.C.E.	Remarques
Contributions de la commission	Autorisation libération Remboursement: frais déplacement, séjour, scolarité Fond perfec.: inscription 1 activ./ personne/année Frais scolarité organ. sessions spécifiques montant déterminé par commission Frais déplacement séjour imputés budget unité neuf école moins 250 élèves		
Modalités autorisation	Directeur d'unité précise dépenses remboursement avec recommandation Directeur général précise si remboursement absence de travail autorisé Activ. D,E.: Remboursement possible avec demande à d.g.	Participation H.I. autorisation d.g. Pour d.g. autorisation par prési.	
Comité perfectionnement fonctionnement	Aucun comité	- Etablit règles internes - Consulte cadres sur besoins - Fait représ. comité budget - Gestion activités - Respecte échéancier établi	Non compatible

3.3.2 Modalités de fonctionnement

En matière de gestion du perfectionnement des cadres et des gérants, il existe, entre les commissions, des modes de fonctionnement totalement opposés. Alors qu'à la CSCE, la gestion de ce dossier est confiée à un comité sur lequel siège le directeur général, à la CSRT, il revient au directeur général seulement de prendre les décisions qui s'imposent. La CSRT précise, dans sa politique, le cadre dans lequel le directeur général exerce son autorité, ce qui informe les cadres des possibilités et des conditions de participation au perfectionnement. À la CSCE, ces décisions sont dynamiques, c'est-à-dire qu'elles sont sujettes à changement selon les orientations établies par le comité.

3.3.3 Allocations budgétaires

À la CSRT, le montant alloué au perfectionnement des cadres est fixe et voté annuellement par le conseil des commissaires. Les priorités en matière de perfectionnement sont déterminées par le directeur général, à l'intérieur des allocations budgétaires. À la C.S.C.E, le comité procède d'abord à la détermination des besoins et soumet par la suite ces demandes au conseil des commissaires pour le montant correspondant à l'étude des coûts des projets annuels proposés.

3.3.4 Frais de scolarité

La CSCE rembourse les frais de scolarité de tous les employés, alors que la CSRT rembourse ces frais selon la disponibilité budgétaire après le financement des autres projets acceptés par le directeur général.

3.4 Évaluation du personnel

3.4.1 Tableau 4

ACTIVITÉ DE GESTION: ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL

Éléments de contenu	C.S.R.T.	C.S.C.E.	Remarques
Documents de gestion	07.52.16	15.18	
Champ d'application	Personnel temporaire	Personnel cadre	Incompatible par défaut
Responsable service du personnel	- Informe personnel - Tient dossier à jour		Personnel visé différentes catégories
Méthode d'évaluation	Formulaire rempli par supérieur immédiat	Processus gestion par objectif: - Fixe objectifs, indices mesure - Fixe points rencontres avec sup. - Fixe méthode cueillette données - Rencontre synthèse annuelle	
Période évaluation	Fin du contrat	Processus continu annuel	
Objectif	Renouvellement contrat	Amélioration, maintient du rendement	

3.4.2 Personnel évalué

Nous avons qualifié les politiques d'évaluation de personnel d'incompatibles par défaut, puisque les pratiques des deux commissions scolaires visent des catégories de personnel et des objectifs différents. Il devient donc impossible de procéder à une analyse comparative de ces pratiques.

Nous notons, toutefois, l'absence de politiques d'évaluation dans les deux commissions scolaires pour la majorité des employés.

3.5 Perfectionnement des professionnels

3.5.1 Tableau 5

ACTIVITE DE GESTION: PERFECTIONNEMENT DES P.R.P.			
Eléments de contenu	C.S.R.T.	C.S.C.E.	Remarques
Documents de gestion	02.51.05	45.05	
Mode de fonctionnement	Comité de perfectionnement	Aucune règle Remboursement frais de scolarité par la commission	Peu de directive à la C.S.C.E.
Remboursements	- Frais scolarité, non remboursés - Activités reliées à fonction, remboursement en partie - Honoraires personnes-ressources - Pour besoins commission - déplacement et frais de séjour - Sessions organisées par commission au frais de commission	Frais scolarité remboursés.	Incompatible
Libération	1 journée par année par employé Perfectionnement 1 ou 2 jours, sans remboursement de temps		
Allocation budgétaire	Montant fixe au début année scolaire	Montant déterminé, fin année après demande remboursement frais scolarité	Incompatible
Répartition des fonds	1 montant par corps d'emploi 1 montant pour perfect. interdisciplinaire Boni du annuel réparti		

9.5.2 Fonctionnement

Les deux commissions procèdent pour gérer le perfectionnement des PNE (professionnels non enseignants), à l'opposé de leur fonctionnement dans la gestion du perfectionnement des cadres. Cette fois, c'est à la CSRT que la gestion du perfectionnement se fait par le biais d'un comité, alors qu'à la CSCE, aucune directive n'est émise concernant l'ensemble de ce volet de gestion. Les PNE de la CSCE bénéficient du remboursement des frais de scolarité, comme les autres employés, par la politique en vigueur. Cette situation peut s'expliquer par le faible nombre d'employés de cette catégorie à la CSCE.

3.6 Remplacement des enseignants absents

3.6.1 Tableau 6

ACTIVITE DE GESTION: REMPLACEMENT DES ENSEIGNANTS ABSENTS

Éléments de contenu	C.S.R.T.	C.E.C.E.	Remarques
Documents de gestion	07.52.01	45.05 45.16 en partie	
Responsabilités de la direction	- Décision de remplacer à court terme - Assurer encadrement aux élèves	-Enseign.: dénombrement flottant, remplacement pour absence 10 jours ou plus -Engagement des suppléants	Incompatible
Responsabilités service du personnel	Sélection suppléant, élaboration liste Remplacement, long terme Répartition budget suppléance Contrôle budget suppléance Déférence déficit à la d.g.	Sélection suppléant Liste aux écoles	Tâches primaire/secondaire non-uniforme
Ressources	Enseignant disponibilité Enseignant champ 50 Enseignant tâche incomplète Enseignant temps partiel, à la leçon Suppléant occasionnel		
Allocation budgétaire budget école	Révisé annuellement (85-86) 16,09 $ /per É.T. jours X postes école		
Imputations: budget école	Absences 5 jours ou moins Libération vie syndicale, récupération		Le C.E.C.E. assume les coûts de suppléance
Autre	Libération syndicale Absence longue durée		

3.6.2 Partage des responsabilités

Dans le partage des responsabilités entre le service du personnel et les directeurs d'école, le fonctionnement des deux commissions scolaires est identique. Le service du personnel tient les écoles informées des suppléants disponibles et les écoles procèdent au remplacement des enseignants absents selon la liste fournie par le service du personnel.

3.6.3 Conditions de remplacement

Dans les écoles primaires de la CSCE, les enseignants titulaires sont toujours remplacés. L'âge de la clientèle et l'organisation pédagogique de ce secteur exige la plus grande constance possible dans le déroulement des classes. Au secondaire, dans les écoles de la C.S.R.T, le directeur peut user de son pouvoir de discrimination dans sa décision de remplacer un enseignant absent par un suppléant ou d'assurer un autre type d'encadrement pour les élèves.

3.6.4 Ressources

La CSRT dispose de personnel permanent disponible et assigné à la suppléance des enseignants. Le directeur d'école se doit de suivre les règles d'utilisation de ces ressources avant d'avoir recours aux services des personnels occasionnels ou suppléants qui ne sont pas des employés permanents de la commission scolaire.

3.6.9 Contrôle budgétaire

À la CSCE, tous les frais de suppléance sont assumés et gérés par la commission. À la CSRT, les écoles disposent d'un budget pour la gestion des absences à court terme, soit de cinq jours ou moins, alors que la commission assume le contrôle du budget pour les absences de prêts de service et de longue durée.

3.7 Embauche du personnel hors effectif et occasionnel. Temps supplémentaire des employés de soutien

3.7.1 Tableau 7

ACTIVITE DE GESTION: EMBAUCHE, PERSONNEL HORS EFFECTIF, OCCASIONNEL ET TEMPS SUPPLEMENTAIRE, SOUTIEN				
Eléments de contrôle	C.C.S.D.	C.C.C.E.		Remarques
Documents de gestion	07.50.14	15.06 15.13	45.03	
				Aucune spécification

		Serv. pers. obtient autorisation s.g.		
Personnel occasionnel surnuméraire	Définition: Poste pour surcroît extraor. travail Procédure: Sup. hiér. écrit description tâche, durée possible poste budgétaire, demande au service du personnel Serv. pers. vérifie disponib., comble poste		Procédure: Sup. hiér. demande écrite s.g. Indique motif, durée, obtient de cette. Remplit demande personnel Dir. gén. autorise selon serv. pers. Serv. pers. comble poste	
Personnel occasionnel temporaire	Définition: Poste remplac. employé régulier Procédure: Sup. hiér. demande serv. indique identité empl. abs. et la, durée, motif d'absence	Personnel cadre: remplace dans école sans adjoint ou selon s.g. Serv. pers. recrute remplac. cadre Soutien: sup. peut remplac. 1er jour si urgent, avise serv. du pers. Temps normal: demande serv. pers. Serv. pers. détermine candit, embauche		Ligne autorité varie, procédure identique, pour soutien Pour cadre, non incompatible avec adjoint
Temps supplémentaire		Sup. hiér. obtient autorisation s.g. Fait remplir formule, expédie		Aucune directive écrite C.S.S.T.

3.7.2 Procédur

Il est possible pour les c
de procéder à l'embauch
deux commissions scolai
varient cependant entre
s'adressent à la direction
surnuméraire, et au ser
temporaire ou suppléant.
au service du personnel
direction générale.

Le directeur de la CSC
absent et en aviser le serv
prendre entente avec le se
personnel. La situation
supplémentaire. Le dire
direction générale pour du
directives ne contiennent a

mbauche ou de remplacement

d'unité de remplacer des employés absents ou
personnel occasionnel surnuméraire dans les
Les procédures de demandes d'embauche
res organismes. À la C.S.C.E, les demandes
ste, lors d'embauche de personnel occasionnel
du personnel pour le personnel occasionnel
CSRT, toutes les demandes sont acheminées
égocie les autorisations d'embauche avec la

t procéder au remplacement du personnel
personnel, alors que celui de la CSRT doit
du personnel préalablement à l'embauche du
aire prévalut lors de demande de temps
de la CSCE obtient autorisation de la
s supplémentaire, alors qu'à la CSRT les
spécification à cet effet.

3.8 Embauche des enseignants à temps partiel ou à la leçon et suppléants

3.8.1 Tableau 8

ACTIVITE DE GESTION: EMBAUCHE DES ENSEIGNANTS A TEMPS PARTIEL, A LA LEÇON ET SUPPLEANTS

Eléments de gestion	C.S.R.T.	C.E.C.M.	Remarques
Documents de gestion	02.50.25	45.16	
Procédure	Service du personnel: Dresser liste de suppléants Tenir liste à jour Répartir suppléants entre écoles Faire sélection poste temps partiel, à la leçon	Service du personnel: Dresser liste de suppléants Tenir liste à jour Faire sélection de suppléants	Démarche identique sauf répartition entre écoles
	Directeur d'école: Embauche suppléants sur liste Assiste sélection poste temps partiel, leçon Complète évaluation personnel temporaire	Directeur d'école: Embauche suppléants sur liste Cas d'urgence embauche hors liste	Evaluation à TR'ly seulement
Disposition particulière	Pour contrat temps partiel, priorité candidats suppléants avec rendement satisfaisant.		

3.8.2 Procédure et partage des responsabilités

Le partage des responsabilités entre le service du personnel et les écoles, lors de l'embauche d'enseignants non réguliers, est le même entre les deux organismes. Les procédures varient quelque peu cependant entre la CSRT et la CSCE. À la CSRT, la liste de suppléants est dressée par école, alors qu'à la CSCE, une seule liste est fournie pour l'ensemble des écoles. À la CSRT, le directeur assiste à la sélection du personnel enseignant temporaire. À la CSCE, le directeur peut embaucher un enseignant temporaire en cas d'urgence. Ces quelques variantes ne constituent aucun cas d'incompatibilité de fonctionnement, mais causent un léger manque d'uniformité entre les deux commissions.

3.8.3 Disposition particulière

Une disposition particulière de la CSRT donne priorité aux suppléants dont le rendement est jugé satisfaisant lors de l'attribution de contrats de remplacement. Cette disposition constitue un préjudice favorable à l'égard des suppléants, lequel devient restrictif pour la CSRT lors du choix des enseignants à temps partiel.

3.9 Perfectionnement des enseignants

3.9.1 Tableau 9

ACTIVITE DE GESTION: PERFECTIONNEMENT DES ENSEIGNANTS, COMITES LOCAUX OU DECONCENTRES

Eléments de contenu	C.S.P.T.	C.S.C.E.	Remarques
Documents de gestion	00.50.10	cp.01	
Définition: Mise à jour	Activité perfec. - conduisant aucun changement scolarité	Même définition	
Comité paritaire	Comité perfect. - niveau commission - prévu convention	Terme utilisé: Comité de perfectionnement de la commission	
Comité déconcentré	Comité perfect. niveau école	Comité local	
Formation du comité local	1 comité par école	1 comité par école institutionnelle pour enseignants titulaires • 3 comités regroupant spécialistes de toutes les écoles Spécialistes gr. 1- éd. phys. ens. rel. et morale gr. 2- musique, angl. orthopédag.	gr. spécial. incomp. avec secondaire
	Formation: 2 directeurs et 2 enseignants	Formation: directeurs et 2 enseig. dont délégué syndical si possible	Plusieurs écoles primaire n'ont qu'un directeur
		Pour spécialités: 3 représentants C.S. 3 représentants ens. concernés.	

Tableau 8 cont.

Elements de contenu	C.S.B.T.	C.S.C.S.	Remarques
Fonctionnement	Fait un comité décisionnel Respecte règles émises - comité paritaire Achemine demandes paiement - comité paritaire Fournit rapport au 30 juin - comité paritaire	Remboursé frais participation selon règles politique scolaire Autres dépenses remboursées selon règles administratives	
Allocation budgétaire	Montant fixé annuellement par comité par taire	60% budget alloué à jour entre comités locaux, 40% prorata enseignants par école ou groupe spécialités.	Aucune règle C.S.B.T.
Répartition locale, budget		67% pour projets collectifs 33% pour projets individuels (non transférable)	Aucune règle C.S.B.T.
	Montant non utilisé retourné - comité paritaire pour répartition - 30 juin	Montant non utilisé, accumulé 1 an 2e année, retourné comité perfectionnement de commissaires	
Mandat	Approuver projets en rapport avec objectifs - relations maître/élèves	Approuver: projets collectifs	Mandat plus large à la C.S.C.S.
	Référer demandes participation congrès au comité paritaire	projets individuels	

3.9.2 Formation des comités

Dans les deux organismes, il existe un comité central de perfectionnement des enseignants. Dans les deux cas, le comité central délègue certaines responsabilités à des comités locaux. À la CSRT, ce comité local, nommé déconcentré, est formé de deux directeurs et de deux enseignants. À la CSCE, en plus d'un comité local par école pour la gestion de projets de perfectionnement des enseignants titulaires, il existe deux comités pour gérer les projets de perfectionnement des enseignants spécialistes. Les comités locaux de la CSCE sont formés, également, de deux enseignants et des directeurs de l'école.

Les décisions se prennent par vote majoritaire dans les comités centraux et dans les comités locaux de la CSRT. Dans les comités locaux de la CSCE, les décisions doivent faire objet de consensus. Le fonctionnement et la formation des comités tiennent compte des particularités des écoles primaires et secondaires dans les champs d'enseignement et le nombre d'enseignants par école. Ces différences rendent le fonctionnement des comités locaux incompatibles sans les ajustements nécessaires.

3.9.3 Rôles et responsabilités

C'est dans le partage des responsabilités et des rôles que les différences sont les plus marquées entre le fonctionnement des comités des deux commissions. La majorité des décisions concernant la participation des

enseignants à des activités de perfectionnement se prennent au niveau du comité central à la CSRT, alors que c'est le comité local à la CSCE qui joue le plus grand rôle de décideur.

3.9.4 Gestion des fonds

À la CSRT, il appartient au comité central de répartir les fonds de perfectionnement entre les comités de la commission et des écoles. À la CSCE, cette répartition est fixe non seulement pour les montants alloués aux divers comités, mais aussi pour les montants alloués aux divers types de projets.

Ces comités locaux de la CSCE peuvent cumuler les montants non-utilisés durant une année supplémentaire, alors que ceux de la CSRT doivent les retourner au comité central à la fin de l'année scolaire. Dans leurs modalités actuelles, les rôles des comités, incluant la gestion des fonds, dénotent des différences trop marquées pour être applicables à l'ensemble des unités dans leurs formes actuelles.

3.10 Conclusion

En guise de conclusion de cette analyse, nous pouvons souligner qu'une grande partie des différences de fonctionnement entre les commissions scolaires concernées par le projet proviennent du partage des rôles et des responsabilités entre les chefs d'unités et le service du personnel ou de la direction générale.

C'est le cas, notamment, dans la gestion du perfectionnement, de l'embauche des personnels et du contrôle des absences et des retards des employés. Notons qu'à la C.S.C.E., la gestion du perfectionnement des cadres est confiée à un comité, alors qu'à la C.S.R.T., la direction gnérale prend les décisions dans ce dossier et que l'inverse prévaut pour la gestion du perfectionnement des P.N.E. Les comités locaux et centraux de perfectionnement des enseignants assument des responsabilités différentes dans les deux organismes. Lors de l'embauche des personnels temporaires, le directeur d'unité à la C.S.C.E. jouit d'une plus grande marge de manoeuvre. L'inverse prévaut également dans la gestion des absences et du remplacement des enseignants alors que le directeur d'école de la C.S.R.T. prend les décisions qui s'imposent.

Les nouvelles politiques ou directives devront réussir à rayer ces divergences tout en assurant une certaine continuité dans les modes de fonctionnement en vigueur.

4. ENQUÊTE: QUESTIONNAIRE

4. ENQUÊTE: QUESTIONNAIRE

4.1 Introduction

Nous avons jusqu'à maintenant situé l'organisation mandataire, décrit la problématique et établi le cadre théorique sur lequel nous avons basé notre étude. Nous abordons maintenant la cueillette des données et leur interprétation. Cette démarche nous amènera à formuler les hypothèses qui pourront servir d'inspiration lors du choix des éléments de contenu des politiques, règlements et directives de gestion des ressources humaines tel que spécifié dans le mandat qui nous a été confié par le service du personnel de la CSCC

Une recherche d'information implique une méthode, un cheminement qui se veut un instrument de travail susceptible de nous mener au résultat désiré dans un contexte d'efficacité.

La recherche qui nous intéresse est une consultation sur le choix à retenir dans les contenus de politiques de la nouvelle commission scolaire. Il nous semblait donc essentiel, pour assurer la validité des opinions recueillies, de procéder en trois étapes.

a) Informer les personnes consultées, dans notre cas, les directeurs d'unités, des éléments de contenus des politiques des deux commissions scolaires et des habitudes de gestion dans les unités à être fusionnées. Cette étape était préalable à la cueillette d'information et s'est faite

verbalement par le consultant, à l'aide des tableaux comparatifs de contenus de politiques retrouvés au chapitre trois.

b) Recueillir les choix des personnes consultées sur les éléments de contenu à retenir, à l'aide d'un questionnaire écrit.

c) Prendre les opinions, suggestions commentaires des participants sur des contenus additionnels ou autres orientations jugées pertinentes.

Ces données recueillies feront l'objet d'analyse au chapitre suivant.

4.2 Échantillonnage

Comme notre intervention est orientée vers les "décideurs internes" ou gestionnaires au prise avec l'application des politiques de la commission scolaire dans les diverses unités qui la composent, nous avons cru bon d'inclure dans notre échantillonnage, l'ensemble des gestionnaires qui doivent intervenir de façon assidue dans la gestion des ressources humaines. Ce sont: les directeurs généraux, les directeurs de services et leurs adjoints, les directeurs et directeurs adjoints des écoles. Vingt-neuf des trente-six candidats possibles ont été consultés pour notre échantillonnage. Au moment de notre consultation, le plan d'effectif pour cette catégorie d'employés était accepté et des personnes nommées pour les postes à être comblés.

Les directeurs généraux ainsi qu'un cadre de service ont été volontairement soustraits de la consultation pour leur permettre de répondre à des besoins jugés prioritaires. Dans les autres catégories, les cadres non-consultés étaient absents de leur travail durant la période de rencontres.

4.3 Modalités

Tel qu'indiqué auparavant, la démarche de cueillette d'information se fera en trois étapes:

1) une session d'information sur les politiques existantes;

2) une distribution d'un questionnaire écrit;

3) un échange d'opinions ou questions ouvertes.

Nous avons choisi de regrouper les personnes consultées par unités de travail dans le cas des cadres de services et des directeurs d'écoles secondaires. Les directeurs d'écoles primaires ont été consultés par groupes généralement de trois ou quatre personnes. Certains gestionnaires ont été consultés individuellement pour faciliter leur horaire.

En choisissant l'entrevue de groupe pour la cueillette d'information, nous avons voulu atteindre les objectifs suivants:

1. créer un climat de confiance et d'échange incitant les participants à répondre au questionnaire avec assurance;

2. clarifier certaines questions si nécessaire;

3. permettre aux répondants d'échanger entre eux avant d'émettre une opinion lors de la dernière étape;

4. sauver du temps.

Nous avons rencontré 29 répondants en 9 sessions de consultation d'une durée de 90 à 150 minutes.

Le questionnaire était divisé en neuf parties correspondant aux neuf volets confiés comme objets de notre recherche et correspondant également aux neuf tableaux comparatifs de modalités de gestion retrouvés au chapitre 3. Le nombre de questions était de 60. La compilation des résultats ne justifiait pas l'utilisation de l'informatique, une grille d'analyse de contenu a été préparée au préalable pour faciliter l'entrée de données. C'est à l'aide de cette grille que les résultats seront transmis au chapitre suivant.

Nous croyons que la méthode de cueillette et d'analyse de données répond adéquatement aux besoins du projet d'intervention.

5. ENQUÊTE: CUEILLETTE ET ANALYSE DES DONNÉES

5. ENQUÊTE: CUEILLETTE ET ANALYSE DES DONNÉES

5.1 Le questionnaire

Le questionnaire utilisé pour la cueillette des données et inclus en annexe F, a été remis, rempli et recueilli lors de l'entrevue dirigée par le consultant, au cours du mois de mars 86.

Le questionnaire est divisé en trois sections. Dans la première section, des renseignements généraux nous permettent d'identifier le niveau de gestion et les caractéristiques de l'unité administrative, le nombre d'années d'expérience dans le poste occupé par les répondants ou dans un poste de gestion semblable. Ces renseignements nous apparaissant utiles pour déterminer:

1) les préférences des gestionnaires selon le type d'unité gérée;

2) les préférences selon le poste et les fonctions occupés;

3) les préférences selon le nombre d'années dans l'exercice des fonctions;

les deux derniers critères nous serviront d'éléments discriminatoires dans le cas d'opinions partagées sur le choix approprié de contenus. Ils ne feront pas l'objet d'analyse systématique.

5. ENQUÊTE: CUEILLETTE ET ANALYSE DES DONNÉES

5.1 Le questionnaire

Le questionnaire utilisé pour la cueillette des données et inclus en annexe F, a été remis, rempli et recueilli lors de l'entrevue dirigée par le consultant, au cours du mois de mars 86.

Le questionnaire est divisé en trois sections. Dans la première section, des renseignements généraux nous permettent d'identifier le niveau de gestion et les caractéristiques de l'unité administrative, le nombre d'années d'expérience dans le poste occupé par les répondants ou dans un poste de gestion semblable. Ces renseignements nous apparaissant utiles pour déterminer:

1) les préférences des gestionnaires selon le type d'unité gérée;

2) les préférences selon le poste et les fonctions occupés;

3) les préférences selon le nombre d'années dans l'exercice des fonctions;

les deux derniers critères nous serviront d'éléments discriminatoires dans le cas d'opinions partagées sur le choix approprié de contenus. Ils ne feront pas l'objet d'analyse systématique.

La deuxième section du questionnaire consiste en une lettre explicative et la troisième est constituée des questions proprement dites. Le questionnaire est divisé en neuf parties qui correspondent aux neuf volets de la gestion des ressources humaines, objets de notre étude. Ces parties correspondent également aux neuf tableaux comparatifs des contenus de politiques retrouvés au chapitre trois.

Le questionnaire était composé de questions fermées. Il s'agissait pour le gestionnaire d'indiquer, en termes de favorable ou de défavorable, ses préférences pour des éléments de contenus des politiques actuelles à être retenus dans les nouvelles politiques de la CSCC. Les répondants étaient invités à se prononcer sur chacun des énoncés. Ils pouvaient, de plus, formuler d'autres choix lors de la période de discussion.

5.2 Procédure de consultation

Les gestionnaires consultés devaient donner les renseignements généraux exigés, prendre connaissance de la lettre explicative en deuxième section avant que le consultant ne procède à la période de consultation comme telle.

La procédure de consultation s'est déroulée de façon uniforme. À l'aide des tableaux comparatifs, les politiques, règlements et directives des deux commissions ont été expliqués pour chaque volet de gestion. Le consultant a répondu aux questions d'éclaircissement et invité les personnes consultées à répondre au questionnaire correspondant au tableau précédemment expliqué.

Cette procédure s'est répétée pour chacune des neuf parties du questionnaire. Une période de discussions suivait, où commentaires et suggestions pouvaient être formulés.

5.3 Analyse du questionnaire

5.3.1 Renseignements généraux

Les tableaux 10 et 11 décrivent la provenance des gestionnaires qui ont répondu au questionnaire. Les répondants proviennent de trois secteurst les écoles primaires, les écoles secondaires et les services de la future CSCC. Un nombre important d'entre eux sont des directeurs d'école primaire. Les directeurs d'unité représentent 66% des répondants et les directeurs adjoints en représentent 34%.

Tableau 10

Nombre de répondants selon le poste occupé au plan d'effectif de la CSCC

Poste occupé	nombre de postes	nombre de personnes consultées	% de répondants
Directeur général	1	0	0%
Directeur général adj.	1	0	0%
Directeur services	4	3	75%
Directeur adj. services (coordonnateur)	4	3	75%
Dir. école secondaire	2	2	100%
Dir. adj. école secondaire	6	6	100%
Dir. école primaire	17	14	82%
Dir. adj. école prim.	1	1	100%
Total	36	29	81%

Tableau 11

Nombre et pourcentage de répondants par catégories de postes

Poste occupé	nombre de répondants	% des répondants
Direction générale	0	0%
Cadres de service	6	21%
Cadres des écoles secondaires	8	28%
Cadres des écoles primaires	15	51%
Total	29	100%

5.4 Vacances des employés

Les gestionnaires ont exprimé leurs préférences au sujet des vacances des employés. Les résultats du questionnaire qui leur a été administré sont les suivants.

Tableau 12: Résultats du questionnaire

	très défavorable	favorable	total	défavorable	très défavorable	total
1. La date de fermeture est fixée annuellement.	11	3	14	6	9	15
2. La date de fermeture est fixe. (2 dernières semaines de juillet.)	11	5	16	9	3	12
3.Les vacances peuvent être accumulées avec autorisation.	16	5	21	3	3	6
4.Les vacances peuvent être anticipées avec autorisation.	12	12	24	2	2	4
5. Le choix de dates se fait à l'intérieur des périodes de restriction au choix de dates.	8	10	18	4	6	10
6. Le choix de dates de vacances se fait par ancienneté.	5	9	14	6	6	14
7. Chaque année, un calendrier de vacances est élaboré avant le 20 mai.	15	10	25	3	0	3

Les deux premiers énoncés du questionnaire traitent de la période de fermeture durant laquelle il est obligatoire pour tous les employés de prendre dix jours de vacances ou de congé sans solde.

52% des répondants sont défavorables à ce que les dates de cette période soient déterminées annuellement, la majorité étant en faveur d'une période fixe (55%). Cependant, en faveur d'une période fixe 13 réponses proviennent du secteur primaire, 2 du secteur secondaire et 1 des services.

Malgré la faible majorité en faveur des dates de fermeture fixe, deux secteurs préfèrent des dates fixées annuellement. Les préférences pour chacun des secteurs sont en accord avec le statu quo des politiques en vigueur dans les commissions d'origine. Toutefois, les répondants allouent une importance relative à cet item et se disent prêts à accepter l'une ou l'autre des modalités à condition que les employés soient informés assez longtemps à l'avance pour bénéficier de la possibilité de planifier les vacances en conséquences.

Les répondants souhaitent voir l'anticipation et le prolongement de vacances autorisées. Il est fortement recommandé qu'il soit spécifié dans les politiques que ces autorisations s'émettent dans des circonstances exceptionnelles par le chef d'unité. L'ensemble des cadres désirent que ces items soient flexibles.

Une forte majorité favorise l'élaboration d'un calendrier de vacances. Les opinions sont partagées, cependant, sur les modalités suivantes:

1- les restrictions au choix de dates de vacances pour certains employés.

Sont favorables:

100% des cadres de service

60% des cadres des écoles primaires

25% des cadres des écoles secondaires;

2- le choix de dates est fait par ancienneté.

Sont favorables:

66% des cadres de service

53% des cadres des écoles primaires

25% des cadres des écoles secondaires.

Il est mentionné que les restrictions de choix de dates pourraient inclure les périodes où les enseignants sont absents de l'école durant l'année scolaire et soient ajustées en fonction de la situation particulière du secondaire qui doit procéder au montage d'horaire durant la période estivale. Au primaire, le choix de vacances par ancienneté s'applique rarement, puisque le nombre d'employés par corps d'emploi est très limité. Au secondaire, cette modalité s'avère utile lors de conflits mais les cadres du secteur insistent pour pouvoir s'entendre avec les employés afin d'assurer une coordination des dossiers lors d'absence d'employés pour les vacances.

5.5 Absences et retards des employés

Quant aux absences et retards des employés, les préférences se résument dans le tableau suivant.

Tableau 13: Résultats du questionnaire

	Très favorable	Favorable		Défavorable	Très défavorable	
8. L'employé est responsable de remplir sa formule d'absence le jour suivant son retour.	25	4	29			
9. La commission peut exiger un examen médical par un médecin de son choix si le supérieur immédiat en fait la demande.	19	10	29			
10. Au retour d'une absence prolongée, la commission peut exiger une attestation médicale de rétablissement.	20	9	29			
11. Pour un retard de plus de 10 minutes, l'enseignant sera coupé pour la durée de son retard au prorata de l'horaire des élèves.	7	11	18	4	5	9
12. Le directeur autorise les absences d'une demi-journée ou moins seulement.	6	10	16	8	4	12
13. Les enseignants au dénombrement flottant sont remplacés pour les absences de 10 jours ou plus.	2	13	15	6	7	13
14. Le service du personnel établit les procédures de contrôle des absences.	19	10	29			
15. Le directeur d'unité contrôle les absences selon la procédure établie par la commission.	20	9	29			

Les répondants sont unanimes pour que les items 8, 9, 10, 14 et 15 fassent partie des directives sur les absences et retards des employés.

Lors de retards des enseignants, les directeurs du secondaire (88%), souhaitent que les directives exigent une coupure de salaire alors que les directeurs du primaire restent divisés sur le sujet, (50% en faveur) et que les directeurs de services ne se sentent pas concernés par cet item.

Le remplacement des enseignants au dénombrement flottant cause une difficulté particulière au niveau primaire. La structure du secondaire est telle que l'on peut juger ces enseignants non-existants. Cependant, une école secondaire pourrait modifier sa structure, il est donc important de considérer cet item applicable aux deux niveaux. Dans les écoles primaires, les directeurs suggèrent la diminution de la période d'absence permettant le remplacement de ces enseignants à cinq jours ou moins. Ils ajoutent que chaque cas étant particulier, le directeur devrait pouvoir juger du bien fondé du remplacement, par qui et quand. 52% des directeurs du primaire se sont prononcés défavorables à cet item, principalement à cause du délai requis avant le remplacement.

A l'item 12, soit l'autorisation d'absences d'une demi-journée ou moins, les directeurs sont d'avis que toute absence non-prévue à la convention soit autorisée par les chefs d'unité quelle que soit la durée de l'absence. Lorsqu'une absence nécessite un remplacement, une entente doit être conclue entre le directeur du personnel et le directeur d'unité, toujours selon l'avis des répondants.

5.6 Perfectionnement des cadres et des gérants

Tableau 14: Résultats du questionnaire

	Très favorable	Favorable		Défavorable	Très défavorable	
PERFECTIONNEMENT, CADRES ET GERANTS.						
16. Toute demande de perfectionnement est signée par le directeur d'unité.	15	12	27	2		2
17. Les demandes de perfectionnement sont autorisées par la direction générale.	2	8	10	16	3	19
18. Les fonds de perfectionnement sont gérés par le service du personnel.	5	8	13	9	7	16
19. Les demandes de perfectionnement sont autorisées par le comité de perfectionnement.	17	7	24	4	1	5
20. Les responsabilités du comité de perfectionnement sont les suivantes:						
a. Consulter les cadres sur leurs besoins.	23	4	27			
b. Proposer des activités.	21	5	26	2	1	3
c. Réaliser des activités.	20	3	23	2	1	3
d. Faire les représentations nécessaires au comité des finances pour l'obtention de fonds.	23	4	27	1	1	1
e. Autoriser la participation à des activités.	20	6	26	2	1	3
f. Autoriser les libérations pour fins de perfectionnement.	17	4	21	3	3	6
g. Gérer les fonds.	19	5	24	2	2	4
21. Les fonds sont déterminés annuellement par le conseil des commissaires.	8	7	15	8	6	14
22. Seulement les frais d'inscription aux activités sont remboursés.	0	1	1	15	13	28
23. La participation autorisée équivaut à une activité par personne par année.	1	5	6	13	10	23
24. Les frais de sessions organisées par la commission sont imputés au fond de perfectionnement des cadres.	2	9	11	11	7	18

Il existe présentement entre la CSRT et la CSCE, deux politiques fort différentes concernant le perfectionnement des cadres et des gérants. La CSCE procède à la planification, gestion et évaluation du perfectionnement par le biais d'un comité tel que spécifié dans le tableau comparatif 3 des politiques retrouvé au chapitre 3. La CSRT a choisi de fonctionner de façon centralisée, c'est-à-dire par contrôle de la direction générale.

Les préférences des répondants penchent fortement en faveur d'un fonctionnement par comité à qui l'on confierait sensiblement les mêmes responsabilités assumées par le comité actuel de la CSCE (voir résultats de la question 20).

A la lumière de ce choix, s'expliquent les résultats défavorables à l'autorisation "exclusive" du directeur général pour fins de perfectionnement (question 17). Les répondants ne revendiquent ni le droit de véto du directeur général, ni le droit du directeur d'unité ou supérieur immédiat d'approuver une demande de perfectionnement. Ces modalités sont jugées compatibles par l'ensemble des répondants.

A l'énoncé 21, (les fonds sont déterminés annuellement par le conseil des commissaires), les répondants sont partagés sur cette modalité, 52% favorable et 48% défavorable. Il semble important ici de souligner qu'il ne faut pas confondre "déterminés et autorisés" en ce qui a trait aux montants alloués au perfectionnement. Encore une fois, il faut lire ce choix en faveur du rôle du comité de perfectionnement d'étudier les besoins de perfectionnement et d'établir les coûts inhérents aux programmes avant de

procéder à la demande d'autorisation ou d'allocation budgétaire auprès du conseil des commissaires.

Dans la même ligne de pensée, les répondants optent pour que le comité ait un pouvoir décisionnel dans le choix et le financement de sessions de perfectionnement organisées par la commission (énoncé 24) et pour déterminer les montants et la nature des frais remboursés pour les activités de perfectionnement (énoncé 21).

Il est suggéré que l'énoncé 23 soit omis de la future politique de perfectionnement des cadres et que le comité assume la responsabilité de déterminer les conditions de participation des membres.

5.7 Évaluation du personnel

Le quatrième volet du questionnaire aborde un point délicat, l'évaluation du personnel. Comme l'indique le tableau 15, il existe des tendances marquées pour ou contre chacun des éléments présentés.

Tableau 15: Résultats du questionnaire

	Très favorable	Favorable		Défavorable	Très défavorable	
25. Le personnel cadre fait l'objet d'évaluation.	11	18	29			
26. Le personnel temporaire fait l'objet d'évaluation.	13	15	28			
27. L'évaluation du personnel cadre est un processus continu basé sur l'établissement d'un plan d'action.	7	22	29			
28. Le personnel temporaire est évalué à l'aide d'un formulaire élaboré par le service du personnel.	8	16	24	1	4	5
29. Le but de l'évaluation des cadres est l'amélioration du rendement.	8	17	25	2	2	4
30. Le but de l'évaluation du personnel temporaire est le renouvellement ou non-renouvellement de contrat.	14	12	26	1	2	3
31. Les personnels réguliers suivants ne font pas l'objet d'évaluation:						
a. Enseignants.				12	17	29
b. Professionnels non-enseignants.				14	15	29
c. Personnel de soutien.				14	15	29

Les directeurs consultés sont fortement en faveur de l'évaluation de tous les personnels. Toutefois, ils soutiennent que l'évaluation du personnel est un processus complexe qui exige une préparation adéquate, des outils d'évaluation efficaces et des buts précis. Le processus d'évaluation pour l'ensemble des employés reste à préciser.

Il est suggéré que l'évaluation des personnels temporaires soit maintenue, mais que le formulaire soit révisé pour permettre une évaluation plus complète des employés.

Il est suggéré également que le processus d'évaluation des cadres, en vigueur à la commission scolaire Chaudière-Etchemin, soit remplacé par une formule simplifiée.

5.8 Perfectionnement des professionnels-non-enseignants

En matière de perfectionnement des PNE, les gestionnaires se prononcent comme suit:

Tableau 16: Résultats du questionnaire

	Très favorable	Favorable	Défavorable	Très défavorable	
32. Les frais de scolarité des P.N.E. sont remboursés par les fonds de perfectionnement des P.N.E.	6	17	25	3	1	4
33. Seule les frais d'inscription aux activités reliées à la fonction sont remboursés.	6	11	17	11	1	12
34. La commission organise des activités de perfectionnement si elle le juge nécessaire.	5	21	26	3		3
35. La commission assume les frais des sessions de perfectionnement qu'elle organise.	8	17	25	6		6
36. Le temps de libération pour activités de perfectionnement équivaut à une journée par année par employé.	2	9	11	16	1	7
37. Les fonds de perfectionnement sont répartis en un montant par corps d'emploi et un montant pour le perfectionnement interdisciplinaire.	4	15	19	8	1	9
38. Les activités et les fonds de perfectionnement sont gérés par un comité de perfectionnement des P.N.E.	11	17	28	1		1

Les cadres consultés sont en faveur d'une politique de perfectionnement des personnels non-enseignants.

Ils sont favorables également à la création d'un comité responsable de la gestion des activités et des fonds de perfectionnement (énoncé 38, 97% des répondants favorables).

La réponse favorable à l'énoncé 32 (que les frais de scolarité soient remboursés par les fonds de perfectionnement) s'explique à la fois en faveur du rôle du comité face aux remboursements de frais de scolarité et la possibilité pour ce corps d'emploi de bénéficier d'un remboursement (voir tableau comparatif 5).

Quoique la majorité des répondants favorisent le remboursement des frais de participation exclusivement aux activités reliées à la fonction des personnels non-enseignants, les cadres des services et des écoles secondaires (50% des répondants de chaque catégorie) sont partagés sur cette question. Il faut mentionner que la totalité des personnels non-enseignants est rattachée à ces unités. Toutefois, les cadres des écoles primaires considèrent et émettent l'opinion que seules les activités rattachées à la fonction devraient être autorisées.

Dans la même ligne de pensée, à l'énoncé 36, (temps de libération équivalent à une journée/année/employé), le vote défavorable n'est pas un plaidoyer en faveur d'une augmentation du nombre de journées de libération. Les répondants se prononcent, au contraire, en faveur d'un contingentement qui

tiendrait compte prioritairement des besoins de la clientèle scolaire et qui laisse au comité le soin de déterminer le nombre et le bien-fondé des libérations.

5.9 Remplacement des enseignants absents

Le tableau 17 résume l'opinion des répondants au sujet du remplacement des enseignants absents.

Tableau 17: Résultats du questionnaire

	Très favorable	Favorable		Défavorable	Très défavorable	
39. La commission informe les écoles des ressources disponibles pour le remplacement des enseignants absents.	15	13	29			
40. Les enseignants au dénombrement flottant ne sont remplacés que pour une absence de 10 jours ou plus.	1	11	12	9	7	16
41. Un montant annuel est alloué aux écoles pour le remplacement des enseignants absents pour une période de 5 jours ou moins.	6	10	16	7	5	12
42. La décision de remplacer un enseignant absent revient au directeur de l'école.	20	3	23	2		2
43. La commission assume les frais de remplacement des enseignants absents pour une longue durée.	19	7	26		1	1

Les répondants sont unanimes ou fortement majoritaires pour le maintien:

1. du rôle du personnel dans le recrutement de remplaçants et la transmission de l'information pertinente aux écoles;

2. du contrôle et de la gestion des frais de remplacement, pour les absences de 5 jours ou plus, par la commission;

3. le pouvoir de décision de remplacer un enseignant absent, au directeur de l'école.

Les directeurs du primaire (54%) désirent le maintien également de la gestion de tous les frais de remplacement par la commission. Le faible taux de désaccord à l'item #1, (48%) des directeurs du primaire, indique un accord en faveur du contrôle du budget des absences par les directeurs du secondaire. Les directeurs du secondaire désirent (100%) le maintien du contrôle de ce budget.

Il est réaffirmé par les directeurs du primaire (80%) que les enseignants au dénombrement flottant soient remplacés avant dix jours.

5.10 Embauche du personnel hors effectif et des employés occasionnels - temps supplémentaire des employés de soutien

Les résultats du questionnaire concernant ce volet de gestion se schématise au tableau ci-dessous.

Tableau 18: Résultats du questionnaire

	Très favorable	Favorable		Défavorable	Très défavorable	
44. La décision de remplacer un employé de soutien absent relève du service du personnel.				21	8	29
45. La décision d'embaucher du personnel supplémentaire relève du service du personnel.	2	5	7	17	5	22
46. Le directeur d'école absent est remplacé dans les écoles sans adjoint.	9	15	24	2	3	5
47. Le service du personnel fait le recrutement et la sélection du personnel temporaire.	2	15	17	10	2	12
48. En cas d'urgence, le supérieur peut remplacer un employé absent dès la première journée.	18	9	27		2	2
49. Le supérieur immédiat peut demander à un employé de fournir du temps supplémentaire contre rémunération ou échange de temps.	16	10	26	3	1	3

Les répondants favorisent majoritairement la décentralisation du pouvoir de remplacement des employés absents (énoncé 44), d'embauche de personnel supplémentaire (énoncé 45) et de demande de temps supplémentaire (énoncé 49) au besoin, vers les chefs d'unité. Ils n'écartent pas, toutefois, le besoin ou la nécessité d'opérer en concertation avec le service du personnel dans ces diverses circonstances.

Les directeurs de service (66%), les directeurs des écoles secondaires (84%), laissent au service du personnel la tâche de recrutement et de sélection du personnel temporaire alors qu'une forte majorité des directeurs des écoles primaires (67%) voudraient voir ce rôle attribué aux directeurs d'unité (énoncé 47).

Concernant le remplacement des directeurs d'écoles seulement dans les écoles où il n'y a pas d'adjoint (énoncé 46), une forte majorité (83%) se prononce favorable à cette clause. Deux commentaires s'imposent pour expliquer cette forte préférence:

1- toutes les écoles primaires, sauf une, sont sans adjoint, donc éligibles au remplacement selon cette clause;

2- les directeurs estiment que pour des absences de courte durée, la responsabilité de l'école peut être assumée adéquatement par l'équipe d'adjoints au secondaire, ou l'enseignant responsable au primaire. Il est suggéré que dans cet énoncé, il soit spécifié qu'il s'agit d'absences de courte durée et que dans tous les cas d'absence, la décision de remplacer un directeur d'unité relève du directeur général.

5.11 Embauche des suppléants, des enseignants à temps partiel et à la leçon

Quant à l'embauche des suppléants, les opinions sont assez unanimes.

Tableau 19: Résultats du questionnaire

	Très favorable	Favorable		Défavorable	Très défavorable	
50. Une liste d'enseignants suppléants est rédigée par le service du personnel et remise aux écoles.	22	6	28			
51. La direction de l'école embauche seulement les suppléants dont les noms apparaissent sur la liste.	12	10	22	4	2	6
52. En situation d'urgence, le directeur peut embaucher un suppléant non sur la liste et sans les qualifications exigées.	12	14	26	2		2
53. Lors de l'embauche d'un enseignant à temps partiel, priorité est donnée aux employés occasionnels dont le rendement est jugé satisfaisant.	15	8	23	2	3	5

Tous les énoncés reçoivent l'approbation des répondants. Les modalités de fonctionnement semblent satisfaisantes dans les deux commissions actuelles. Une seule suggestion est émise concernant la priorité accordée aux employés occasionnels à bon rendement lors d'embauche d'enseignants à temps partiel (énoncé 53). Les directeurs jugent important de procéder à une évaluation complète et à une entrevue de sélection lors d'embauche de ces candidats. Il faudrait éviter que cette condition prévale sur les autres critères de sélection.

5.12 Perfectionnement des enseignants

Finalement, le dernier volet du questionnaire traitait du perfectionnement des enseignants. Les résultats sont les suivants:

Tableau 20: Résultats du questionnaire

	Très favorable	Favorable		Défavorable	Très défavorable	
54. Il existe un comité de perfectionnement local par école ou école institutionnelle.	15	13	27	1		1
55. Le comité de la commission approuve la participation à des congrès, colloques, etc.	5	11	16	10	2	12
56. Le comité local approuve les projets collectifs et les projets individuels en rapport avec la vie de l'école.	15	11	26	1		1
57. Dans les écoles de plus d'un directeur, le comité est formé de deux directeurs et de deux enseignants.	6	18	24	2		2
58. Si possible, un des deux enseignants sur le comité est le délégué syndical.	2	19	21	6		6
59. Un montant égal à 65% du budget est utilisé pour des projets collectifs et 35% pour des projets individuels.	6	11	17	8	3	11
60. Les montants non utilisés durant l'année sont retournés au comité de la commission pour répartition entre les écoles.	4	4	8	7	13	20

Les répondants favorisent le maintien de deux comités de perfectionnement des enseignants, soit un comité central et un comité local par école ou école institutionnelle tels qu'ils existent présentement dans les deux commissions, ainsi que le maintien de la formation de ces comités.

Les répondants sont toutefois divisés sur le partage des responsabilités entre les deux comités, ainsi que sur la répartition et l'utilisation des budgets.

Les directeurs d'écoles (100%) considèrent qu'il appartient au comité local d'approuver les projets collectifs ou individuels en rapport avec la vie de l'école (item 56). Ce rôle revient au comité local dans les deux commissions scolaires concernées. Aucun changement n'est désiré.

Les répondants se sont prononcés favorables (55%) à confier au comité central la responsabilité d'autoriser la participation à des congrès ou colloques (item 55). Il faut noter que sur cette question, les réponses sont réparties de la façon suivante: sont favorables: 100% des directeurs du secondaire, 50% des directeurs de service et 40% des directeurs du primaire. Le changement provenant du niveau primaire, nous pouvons détecter une certaine ouverture face au changement possible de la part des directeurs de ces unités.

La répartition des budgets actuellement en vigueur à la CSCE (item 59), la majorité des répondants favorables est du primaire (69%). Les directeurs du secondaire (62%) souhaitent laisser aux comités le soin de procéder annuellement à la répartition des budgets. Les directeurs du primaire se disent satisfaits des balises imposées par une répartition fixe.

Malgré une préférence marquée (69%) pour que les budgets de perfectionnement non-utilisés soient reconduits durant au moins une année, (item 60), cet appui provient du primaire (100% des directeurs), 75% des directeurs du secondaire s'étant prononcé favorables au retour des sommes à la commission pour utilisation par d'autres unités.

6. RECOMMANDATIONS

6. RECOMMANDATIONS

Nous avons élaboré en guise de solution au problème de l'intégration des politiques, règlements et directives des commissions scolaires Chaudière-Etchemin et régionale de Tilly, un modèle que nous recommandons pour la gestion des ressources humaines de la commission scolaire intégrée des Chûtes-de-la-Chaudière.

Il s'agit, dans ce modèle, de la reformulation des politiques, règlements et directives des deux commissions scolaires d'origine. Nous avons tenu compte dans l'élaboration de ce modèle:

1- des problèmes d'application des politiques existantes soulevées dans le chapitre de l'analyse comparative des politiques;

2- des préférences manifestées par les répondants en matière d'éléments de contenu des nouvelles politiques.

Nous avons choisi d'utiliser le modèle actuel de la C.S.R.T. comme modèle de base. Nous avons donc repris chacune des directives constituant ce modèle dans lesquelles nous avons inséré le contenu des politiques de la C.S.C.E. en apportant les correctifs que nous avons jugés nécessaires.

Nous avons choisi cette procédure principalement pour les raisons suivantes:

1- les directives sont des documents qui peuvent être modifiées sur approbation du directeur général. Or, dans le contexte de l'intégration, nous croyons qu'une période d'ajustement des procédures administratives sera nécessaire et occasionnera des modifications probables au modèle proposé. De plus, la gestion des ressources humaines est de nature dynamique et sujette aux changements imposés par le renouvellement des ententes et des conventions collectives;

2- comme nous avons pu le constater dans les tableaux comparatifs de modalités de gestions du chapitre 3, les directives de la C.S.R.T. sont des documents qui englobent l'ensemble des aspects d'un même volet de la gestion des ressources humaines, alors que la C.S.C.E. a recours à plusieurs politiques pour les mêmes fins de gestion. Nous croyons que l'utilisation d'un nombre plus restreint de documents facilitera la tâche des gestionnaires.

Dans les sections suivantes, nous allons présenter un modèle de contenu de directives pour chacun des volets de gestion des ressources humaines soumis à l'étude.

6.1 Vacances des employés

Contenu:

6.1.1 Vacances annuelles obligatoires

La commission scolaire des Chûtes-de-la-Chaudière détermine une période de vacances annuelles pour tous les employés. Le directeur général fixe, avant le 1er janvier de chaque année, les dates de la prochaine période de fermeture.

6.1.2 Prolongation de la période des vacances

L'employé, qui le désire, peut prolonger à ses frais sa période de vacances, à condition d'obtenir l'approbation écrite de son supérieur immédiat.

6.1.3 Accumulation des vacances

Les jours de vacances non utilisés au premier juillet sont généralement annulés. Toutefois, des jours de vacances non utilisés pourront exceptionnellement être ajoutés aux jours de vacances de l'années suivante avec l'autorisation écrite du supérieur hiérarchique.

6.1.4 Anticipation de la période de vacances

L'employé ne peut généralement utiliser par anticipation des jours de vacances de la prochaine année scolaire pendant l'année scolaire en cours. Toutefois, des jours de vacances pourront exceptionnelement être utilisés par anticipation avec l'autorisation écrite du supérieur hiérarchique.

6.1.5 Élaboration du calendrier de vacances

Le calendrier de vacances de chaque année s'élabore de la façon suivante:

avant le 1er mai, le Service du personnel fournit au directeur de chaque unité administrative la liste du personnel de son unité en précisant en regard de chacun l'ancienneté et le nombre de jours de vacances auxquels il aura droit au premier juillet.

Avant le 1er mai, le supérieur hiérarchique de chaque unité détermine les périodes au cours desquelles les services de chaque employé sont requis (ces périodes constituent les périodes de restriction aux choix de date de vacances pour son unité).

Vers le 1er mai, le supérieur hiérarchique informe les employés de son unité du nombre de jours de vacances auxquels ils ont droit et les invite à lui soumettre, avant le quinze mai, les dates de leur choix, outre la quinzaine de fermeture.

Entre le 15 mai, et le 20 mai, le directeur accepte ou refuse les dates soumises en tenant compte des règles suivantes:

- il refuse les dates qui coïncident avec les périodes de restriction aux choix de dates de vacances de son unité;

- lorsqu'il ne peut permettre à deux ou plusieurs employés de s'absenter en même temps, il invite ces employés à formuler un autre choix en prenant entente entr'eux. À défaut d'entente, il accorde priorité à celui ou ceux ayant plus d'ancienneté et demande à l'autre ou aux autres de formuler un autre choix.

Le calendrier ainsi approuvé est aussitôt transmis au Service du personnel.

L'employé peut demander une modification au calendrier; elle sera autorisée sous réserve des restrictions de choix de dates de vacances de l'unité, et sous réserve des dates disponibles sans avoir pour effet de déplacer des dates de vacances des autres employés.

6.2 Absences et retards des employés

Contenu

6.2.1 Motifs d'absence

Tout employé peut s'absenter de son travail pour les raisons prévues à la convention collective de son corps d'emploi ou pour les motifs sur lesquels la commission et les syndicats se sont entendus. Un employé peut s'absenter de son travail pour d'autres raisons sans traitement de salaire, s'il a reçu préalablement l'autorisation de son supérieur hiérarchique.

Les paragraphes suivants de la section 6.2.1 devraient faire l'objet d'une annexe à la directive.

Tout employé peut s'absenter de son travail si le motif de cette absence est l'invalidité qui est définie dans les conventions collectives comme un état d'incapacité résultant soit d'une maladie, soit d'un accident, nécessitant des soins médicaux et rendant l'employé totalement incapable d'accomplir les tâches habituelles de son emploi ou de tout autre emploi analogue.

Tout employé de soutien et tout professionnel-non-enseignant peut s'absenter de son travail pour des raisons personnelles en utilisant sa banque de congés de maladie monnayables et ce jusqu'à concurrence de deux jours par année.

Tout employé peut s'absenter de son travail si le motif de cette absence est un des congés spéciaux spécifiquement prévus aux conventions collectives

(mariage, décès, changement de domicile, force majeure ou examen d'admission ou de contrôle dans une institution reconnue par le M.E.Q.). La durée de ces absences est aussi déterminée aux conventions collectives et les seules forces majeures considérées sont désastres, incendie, inondation.

Tout employé, à l'exception des conseillers pédagogiques, peut s'absenter de son travail pour l'un des motifs suivants, qui l'oblige à s'absenter de son travail et sur lesquels la commission et les syndicats se sont entendus: assistance à son enfant d'âge mineur convoqué par la police ou une Cour de justice, participation à un procès si aucune charge n'est retenue contre lui, maladie grave ou hospitalisation d'urgence de son conjoint ou de son enfant, présence à la Cour pour sa séparation légale ou son divorce, impossibilité de se rendre au travail à cause d'une tempête, accident d'automobile impliquant la voiture de l'employé au moment où celui-ci se rendait au travail. Aucun autre motif d'absence ne sera considéré à ce titre.

Tout employé peut s'absenter s'il a préalablement obtenu de son supérieur immédiat un congé sans traitement de courte durée.

Tout employé peut s'absenter de son travail pour participer aux réunions d'un comité conjoint ou pour autres affaires syndicales prévus aux conventions collectives à condition d'en aviser son supérieur immédiat au moins vingt-quatre heures à l'avance.

6.2.2 Retards

La convention collective des enseignants stipule qu'un retard de moins de dix minutes par rapport à l'horaire régulier des élèves ne peut être interprété comme une absence. Tout retard égal ou supérieur à dix minutes pour un enseignant et tout retard pour les employés autres que les enseignants constitue une absence qui doit être motivée au sens de la convention collective de travail.

6.2.3. Obligations de l'employé

Les employés sont responsables d'aviser leur supérieur immédiat le plus tôt possible, de tout retard ou absence, en respectant les obligations émises à leur convention collective à cet effet.

Dans tous les cas d'absence, l'employé doit remplir et signer la formule "Attestation des motifs d'absence" le jour de son retour au travail ou durant le jour où la formule lui a été remise par la direction.

6.2.4 Droits de la commission

En tout temps, la commission peut exiger de l'employé absent une preuve du motif de son absence (certificat médical ou autre attestation selon le motif invoqué); toute demande de preuve se fait par écrit par le Service du personnel.

Lorsque le supérieur immédiat le juge à propos, il demande au Service du personnel d'entreprendre la procédure de validation du motif d'absence en utilisant l'espace approprié sur la formule "Rapport d'absence".

En tout temps, la commission peut, par l'intermédiaire du Service du personnel, faire examiner par son médecin tout employé absent pour motif d'invalidité; dans ces cas, le supérieur immédiat communique verbalement avec le Service du personnel, afin de convenir d'un tel examen.

Dès le retour au travail de l'employé absent pour motif d'invalidité, la commission peut, par l'intermédiaire du Service du personnel, exiger un certificat médical attestant que l'employé est suffisamment rétabli pour reprendre ses fonctions; dans ces cas, le supérieur communique verbalement avec le Service du personnel, afin de convenir d'une telle exigence.

6.2.5 Procédures de contrôle

Les supérieurs immédiats sont responsables de contrôler l'absentéisme de leur personnel. Pour s'acquitter de cette responsabilité, ils doivent entre autres:

a) au plus tard à compter de la quatrième journée d'absence de tout employé, communiquer par téléphone avec l'employé absent pour connaître la date probable de son retour au travail et la nature de son invalidité;

b) à compter de la sixième journée d'absence de tout employé, aviser verbalement le Service du personnel du motif de l'absence, de la durée prévisible de celle-ci et convenir s'il y a lieu du mode de validation du motif de l'absence.

Le Service du personnel collabore avec les supérieurs immédiats au contrôle de l'absentéisme. Pour s'acquitter de cette responsabilité, il doit entre autres:

a) exiger une attestation médicale pour toute absence pour invalidité de cinq jours ou plus;

b) à compter de la dixième journée d'absence de tout employé, communiquer par téléphone avec l'employé absent et entreprendre, s'il y a lieu, la procédure de validation du motif de l'absence;

c) informer le supérieur immédiat du résultat de toute démarche relative à la validation du motif de l'absence d'un de ses employés.

Les supérieurs immédiats sont responsables de voir à ce que tout employé absent remplisse pour chaque absence, dès son retour au travail, la formule "attestation du motif de l'absence" et de l'acheminer au Service du personnel à chaque période de paie.

Les supérieurs immédiats sont responsables de remplir la formule "Rapport d'absence" appropriée au retour au travail de tout employé absent et de l'acheminer au Service du personnel à chaque période de paie. Un rapport d'absence différent doit être rempli pour chaque motif d'absence différent.

Les supérieurs immédiats devront assumer, à même leur budget, les coûts découlant de toute demande de preuve d'absence à un employé pour toute absence égale ou inférieure à trois jours.

Le Service du personnel assumera les coûts découlant de toute demande à un employé de se faire examiner par le médecin de la commission et de toute demande de certificat médical attestant la capacité de reprendre le travail.

6.2.6 Coupures de traitement

Les coupures de traitement, en cas d'absence des personnels de soutien, professionnel-non-enseignant, enseignant, cadre et gérant, seront effectuées conformément aux dispositions de leur convention collective respective et de la politique de gestion de la commission.

Lorsque les enseignants sont requis de participer à une réunion régionale, la durée de la journée de travail à cette occasion est égale à la durée réelle de la réunion régionale et n'a rien à voir avec la durée de l'horaire étudiant et des journées pédagogiques à l'école d'origine de l'employé.

6.3 Perfectionnement des cadres et des gérants

6.3.1. Principe général

Les activités de perfectionnement, auxquelles les cadres de la commission participent, doivent tendre à concilier les besoins de la commission en matière de ressources humaines et les intérêts des cadres.

6.3.2 Types d'activités de perfectionnement

Les types d'activités de perfectionnement:

a) rencontres provinciales ou régionales d'information et/ou de concertation organisées par les instances avec lesquelles la commission collabore;

b) colloques, séminaires, conférences ou cours intensifs de courte durée offerts par certains organismes;

c) congrès organisés par les associations professionnelles;

d) programmes réguliers d'études offerts par les différentes institutions d'enseignement en dehors des heures régulières de travail;

e) programmes réguliers réduits offerts par les différentes institutions d'enseignement impliquant une libération pendant les heures de travail;

f) le programme intégré de gestion ou les sessions spécifiques de perfectionnement offerts aux cadres des commissions scolaires par l'École nationale d'administration publique;

g) les sessions spécifiques de perfectionnement organisées par la commission.

6.3.3 Comité de perfectionnement

Composition: le directeur général ou son adjoint, le directeur du personnel et trois directeurs ou directeurs-adjoints, dont au moins un du secteur primaire et un du secteur secondaire.

Formation: les directeurs sont délégués au mois de mai pour l'année scolaire suivante.

Rôle du comité:

- prendre le leadership du perfectionnement en consultant les directeurs, en identifiant les besoins de perfectionnement, en proposant des activités et en présentant chaque année un budget de perfectionnement;

- assurer un suivi aux orientations générales;

- assurer la réalisation de ces activités;

- établir les modalités de réalisation;

- autoriser les projets de perfectionnement de types ABC et G;

- autoriser le remboursement des frais de scolarité des activités de type D, E et F.

6.8.6 Partage des responsabilités

Le comité de perfectionnement autorise les projets de perfectionnement de types A, B, C et G.

Le comité de perfectionnement autorise le remboursement des frais de scolarité et de participation aux programmes de formation ou de perfectionnement offerts par l'ENAP.

Le responsable d'unités administratives analyse les demandes d'activités de perfectionnement des cadres et des gérants de son unité, recommande le projet, s'il y a lieu, au comité de perfectionnement. Cette recommandation équivaut à l'acceptation de la libération du cadre pour participer aux activités de perfectionnement.

Le supérieur hiérarchique autorise les activités de type B lorsque celles-ci n'entraînent pas de frais de participation à être déboursés par le comité de perfectionnement.

Le directeur général autorise la libération des cadres et des gérants pour la participation aux activités de types E et F.

Le directeur du personnel aide les supérieur hiérarchiques dans l'analyse des demandes de perfectionnement, siège sur le comité de perfectionnement et agit comme conseiller en matière de formation et de perfectionnement.

Le cadre ou le gérant, qui veut participer à une activité de perfectionnement, remplit le formulaire approprié et le soumet à son supérieur hiérarchique ou à la direction générale pour les activités de types E et F. Les demandes de remboursement de frais de scolarité sont expédiées directement au comité de perfectionnement.

6.5.5 Fonctionnement du comité

Le comité établit son mode de fonctionnement interne et l'échéancier de ses activités annuelles.

6.4 Évaluation du rendement du personnel

6.4.1 Évaluation du rendement du personnel temporaire

Nous recommandons l'adoption de la politique de la CSRT, portant le numéro 111 07-52-18 au cahier de gestion, dans sa version intégrale comme suit:

Le Service du personnel informe le personnel temporaire qu'il fera l'objet d'une évaluation de son rendement par son supérieur immédiat.

Après soixante jours effectivement travaillés, ou à la fin de sa période d'emploi, ou la fin de l'[illegible]ce, selon la première de ces échéances, le supérieur immédiat complète [illegible]ulaire d'évaluation du rendement du personnel temporaire, la fait signer par l'employé et l'achemine au Service du personnel.

Le Service du personnel tient compte de l'évaluation du rendement du personnel temporaire lors de l'embauche des employés.

6.4.2 Évaluation du rendement du personnel permanent

Nous recommandons que la politique d'évaluation des cadres en vigueur à la CSCE soit suspendue.

Nous recommandons que le plan d'action présenté au directeur général par les directeurs d'unités ne servent plus pour fins d'évaluation des cadres mais pour fins d'évaluation d'atteinte d'objectifs établis pour le rendement des unités.

Nous recommandons une étude sur les processus d'évaluation de rendement du personnel de toutes les catégories.

6.5 Perfectionnement des professionnels-non-enseignants

6.5.1 Comité de perfectionnement; rôle du comité

La commission met sur pied un comité consultatif de perfectionnement pour les professionnels-non-enseignants.

Le comité de perfectionnement des professionnels-non-enseignants a pour but de permettre à la commission de consulter les professionnels-non-enseignants sur leur besoins en matière de perfectionnement et sur le contenu des programmes de perfectionnement que la commission entend organiser.

6.5.2 Formation du comité

Le comité de perfectionnement des PNE est formé d'un représentant du Service du personnel, d'un délégué des directeurs d'école et de deux délégués des PNE. Les délégués sont nommés en mai pour l'année scolaire qui suit.

6.5.3 Types de perfectionnement

Perfectionnement personnel: activités de perfectionnement répondant aux intérêts ou aux besoins personnels d'un employé et qui ne sont pas directement reliées à l'exercice de ses fonctions.

Perfectionnement fonctionnel: activités de perfectionnement répondant aux besoins d'un employé ou d'un groupe d'employés et qui sont directement reliées à l'exercice de leurs fonctions. Ces activités peuvent être de nature interdisciplinaires lorsqu'elles s'adressent à plusieurs corps d'emploi, ou elles peuvent ne s'adresser qu'aux professionnels d'un même corps d'emploi.

Perfectionnement organisationnel: activités de perfectionnement répondant à un besoin de la commission et qui sont destinées à améliorer le fonctionnement d'un employé, d'un groupe d'employés ou d'une unité administrative.

6.5.4 Perfectionnement personnel

La commission favorise la participation du personnel professionnel-non-enseignant à des activités de perfectionnement personnel en leur fournissant toute l'information dont elle dispose sur le sujet.

La participation du personnel professionnel-non-enseignant à des activités de perfectionnement personnel se fait aux frais des employés impliqués et en dehors de leurs heures de travail.

Les personnels non enseignants peuvent présenter une demande de remboursement de frais de scolarité. Le comité pourra recommander le remboursement des frais de scolarité, selon les disponibilités financières.

6.5.5 Perfectionnement fonctionnel

La commission favorise la participation du personnel professionnel-non-enseignant à des activités de perfectionnement fonctionnel en leur fournissant toute l'information dont elle dispose sur le sujet, en défrayant, à certaines conditions, une partie des frais de participation et en libérant, à certaines conditions, les professionnels-non-enseignants de leurs fonctions, afin de leur permettre de participer à ces activités de perfectionnement.

La commission détermine annuellement les sommes qu'elle veut consacrer au perfectionnement fonctionnel des professionnels-non-enseignants.

Ces fonds de perfectionnement fonctionnel seront utilisés exclusivement pour payer des frais d'inscription aux activités de perfectionnement ou pour payer les honoraires de personnes ressources impliquées dans de telles activités.

Nonobstant les dispositions du paragraphe précédent et dans le but de promouvoir le réinvestissement dans le milieu des acquis d'un perfectionnement fonctionnel, la commission pourra, à même les fonds du perfectionnement, rembourser les frais de déplacement et de séjour des

participants à une session de perfectionnement organisée sur le territoire de la commission, et les frais de déplacement et de séjour du professionnel mis à contribution, dans le cadre de ladite session.

Ces fonds de perfectionnement fonctionnel seront affectés en partie à du perfectionnement interdisciplinaire et en partie à du perfectionnement par corps d'emploi, partagés entre les différents groupes de la façon suivante: chaque corps d'emploi bénéficie d'un montant de base déterminé annuellement; le résidu est distribué par corps d'emploi au prorata du nombre d'employés par corps d'emploi ayant plus de trois employés.

Les professionnels qui poursuivent des activités autorisées dans le cadre du présent règlement et qui désirent se faire rembourser des frais de participation aux dites activités, doivent présenter au Service du personnel, au plus tard le 1er juin de chaque année scolaire, leur demande de remboursement sur la formule appropriée et leurs pièces justificatives.

La participation des professionnels-non-enseignants à des activités de perfectionnement fonctionnel se fait généralement en dehors des heures de travail.

Exceptionnellement, un supérieur immédiat pourra, toutefois, permettre à un professionnel-non-enseignant de participer à une activité de perfectionnement fonctionnel pendant ses heures de travail, selon les modalités suivantes:

- cette participation sera sans remboursement de temps, lorsqu'il s'agit d'activités de perfectionnement se déroulant de façon intensive sur une courte période d'un ou deux jours auxquelles le professionnel-non-enseignant participe à la demande de son supérieur;

- cette participation se fait dans le cadre d'un échange de temps, lorsqu'il s'agit d'activités de perfectionnement se déroulant sur une période plus longue.

Les professionnels-non-enseignants qui désirent participer à des activités de perfectionnement fonctionnel doivent remplir le formulaire à cet effet et le remettre au supérieur immédiat qui doit autoriser la libération de temps et le faire parvenir au comité de perfectionnement pour approbation.

6.5.6 Perfectionnement organisationnel

La commission favorise la participation des professionnels-non-enseignants à des activités de perfectionnement organisationnel en organisant, s'il y a lieu, de telles activités de perfectionnement à leur intention.

L'organisation de telles activités de perfectionnement est aux frais de la commission et la participation des professionnels-non-enseignants à de telles activités se fait généralement pendant les heures de travail.

6.6 Remplacement des enseignants absents

6.6.1 Partage des responsabilités

Le Service du personnel a la responsabilité de dresser une liste du personnel enseignant suppléant disponible pour les écoles.

Cette liste est mise à jour par le Service du personnel et expédiée aux écoles pour le mois de septembre.

A l'exception des enseignants en dénombrement flottant, la direction de l'école décide de remplacer, s'il y a lieu, l'enseignant absent.

La direction de l'école peut remplacer l'enseignant au dénombrement flottant après cinq jours d'absence. Pour remplacer un enseignant au dénombrement flottant avant cinq jours d'absence, la direction doit obtenir l'autorisation du Service du personnel.

Lorsque la direction de l'école décide de ne pas remplacer un enseignant absent, elle assure un encadrement adéquat aux élèves qui ne reçoivent pas de cours.

6.6.2 Encadrement des élèves

L'encadrement des élèves lors de l'absence d'un enseignant peut être assuré en regroupant des groupes d'élèves ou en utilisant un employé de soutien, ou par toute autre formule convenable mise en place par la direction, sous réserve des ententes des conventions collectives.

6.6.3 Modalités de remplacement

Lorsque la direction de l'école décide de remplacer un enseignant absent, elle utilise les services de l'une ou l'autre des ressources suivantes:

- un enseignant en disponibilité affecté à l'école à la suppléance régulière;
- un enseignant appartenant au champ 38, s'il y a lieu;
- un enseignant régulier à temps plein de l'école, à l'intérieur de sa tâche éducative, si cela est prévu dans sa tâche officielle;
- un enseignant régulier de l'école dans le cadre d'un échange de temps;
- un enseignant à temps partiel ou à la leçon de l'école;

- un suppléant occasionnel apparaissant à la liste de suppléants de l'école pour donner un cours;

NOTE: Un employé peut détenir différents status d'emploi à la commission; ainsi, un surveillant d'élèves à dix heures par semaine peut aussi agir comme suppléant à la condition d'être inscrit sur la liste et de satisfaire aux conditions pour y apparaître;

Dans les écoles primaires, le remplacement des enseignants absents est coordonné par la direction de l'école et imputé au budget de suppléance de la commission.

Dans les écoles secondaires le remplacement des enseignants absents pour de longues périodes (toute invalidité à compter de la sixième journée d'absence, les congés parentaux et les absences couvertes par les accidents de travail et les accidents d'automobile) est coordonné par le Service du personnel et imputé au budget de suppléance de la commission.

Dans les écoles secondaires, le remplacement des enseignants absents pour de courtes périodes (toute invalidité de la première à la cinquième journée d'absence inclusivement, les congés sociaux et les diverses libérations) est coordonné par la direction de l'école et imputé au budget de suppléance de l'école.

Le budget de suppléance des écoles secondaires est établi annuellement par la commission.

Le budget de suppléance de l'école peut aussi servir à embaucher des suppléants pour remplacer des enseignants qui seraient temporairement affectés à des fonctions telles que la récupération, les activités étudiantes, les services complémentaires aux élèves, etc.

Le Service du personnel crédite, de plus, au budget de la suppléance des écoles cinq périodes au totaux de la suppléance occasionnelle pour chaque journée pendant laquelle un enseignant bénéficie d'une libération syndicale aux frais du syndicat ou bénéficie d'une libération pour fins de perfectionnement aux frais du comité de perfectionnement, ou bénéficie d'une journée de libération dans le cadre d'un prêt de services de courte durée, ou subit une coupure de traitement suite à un congé sans traitement de courte durée, ou une absence non-autorisée ou une absence sans traitement.

Le Service du personnel impute au budget de suppléance des écoles le nombre de périodes de remplacement effectuées au taux de la suppléance occasionnelle pour chaque journée pendant laquelle un enseignant en disponibilité, ou un enseignant du champ 38, remplace un enseignant absent pour une courte période, et ce, jusqu'à concurrence de 15 périodes par cycle.

Toute situation de déficit du budget de suppléance d'une école secondaire sera soumise à la direction générale par la direction du personnel.

6.7 Embauche du personnel hors effectif ou occasionnel et temps supplémentaire des employés de soutien

6.7.1 Poste hors effectif

Toute demande de combler un poste hors effectif doit être acheminée au Service du personnel par le responsable de l'unité administrative concernée.

La demande doit comprendre la description de tâche qui sera assignée au titulaire du poste, la durée possible du poste, et doit être accompagnée de l'attestation du financement du poste par l'autorité appropriée (MEQ ou Direction générale).

Le Service du personnel obtient l'autorisation d'ouvrir le poste auprès de l'instance appropriée (C.C., C.E. ou D.G.) et procède, s'il y a lieu, à combler le poste.

6.7.2 Personnel occasionnel surnuméraire

Toute demande d'embaucher un employé occasionnel surnuméraire doit être acheminée au Service du personnel par le responsable de l'unité administrative concernée.

La demande doit comprendre la description de tâche qui sera assignée à l'employé embauché, la durée prévisible de la période d'emploi et le poste budgétaire où le salaire de l'employé sera imputé.

Le Service du personnel vérifie les disponibilités budgétaires et procède, s'il y a lieu, à combler le poste.

6.7.3 Personnel occasionnel temporaire

La décision de remplacer un employé absent relève du directeur d'unité. Celui-ci avise le Service du personnel qui procède à l'embauche du personnel occasionnel temporaire.

Le directeur d'unité informe le Service du personnel de l'identité de l'employé absent, le motif de son absence, la durée prévisible de son absence et la description de tâche qui sera assignée à l'employé embauché.

À moins de circonstances exceptionnelles, les employés de soutien et professionnels sont remplacés dans les cas suivants:

- le motif de l'absence est l'invalidité;

- le motif de l'absence est un congé sans traitement d'une durée supérieure à 20 jours ouvrables et les vacances de l'employé absent ont toutes été utilisées.

La décision de remplacer un cadre ou un gérant absent relève du directeur général.

6.7.4 Temps supplémentaire

Le directeur d'unité, qui veut demander à un employé de soutien ou professionnel d'effectuer du temps supplémentaire rémunéré en argent, doit en faire la demande préalablement au Service du personnel.

Le directeur peut demander à un employé d'effectuer du temps supplémentaire sans obtenir l'autorisation du Service du personnel si l'employé accepte d'être rémunéré en temps, selon les termes de la convention collective. Un employé absent pour reprise de temps supplémentaire n'est pas remplacé.

6.8 Embauche des enseignants à temps partiel, à la leçon et des suppléants

6.8.1 Recrutement et sélection

La responsabilité du recrutement et de la sélection du personnel suppléant relève du Service du personnel.

6.8.2 Engagement

La décision de retenir les services des suppléants est la responsabilité du directeur de l'école.

Les seuls suppléants que les directions d'école peuvent utiliser sont ceux qui apparaissent à la liste des suppléants de leur école.

La liste des suppléants des écoles comprend les personnes suivantes:

- les suppléants qui ont travaillé pour la commission au cours de l'année scolaire précédente, qui sont encore disponibles et qui ont été l'objet d'une évaluation de rendement positive;

- les candidats à la suppléance qui ont été l'objet d'une recommandation positive des comités de sélection pour suppléants siégeant au mois d'août.

Le Service du personnel peut, à la demande des directions d'école, ajouter des suppléants à leur liste en cours d'année lorsque le nombre de suppléants disponibles n'est pas suffisant pour satisfaire aux besoins de l'école.

Lorsqu'un poste d'enseignant peut être comblé par un enseignant à temps partiel ou à la leçon, la direction de l'école et le Service du personnel font la sélection parmi les suppléants et parmi les candidats qui ont soumis leur offre de services à la commission.

Seuls les candidats légalement qualifiés peuvent se voir offrir un contrat à temps partiel ou à la leçon; à compétence égale, la commission accorde priorité au candidat qui a déjà travaillé pour la commission et dont le rendement a été jugé très bon ou remarquable.

Les dispositions des deux paragraphes précédents s'appliquent aussi dans le cas du remplacement d'un enseignant pour une longue période (si le suppléant peut éventuellement obtenir un contrat à temps partiel).

6.9 Perfectionnement des enseignants - Mandat des comités locaux de perfectionnement

6.9.1 Formation

Avant le 15 septembre de chaque année, un comité local de perfectionnement doit être formé au niveau de chaque école.

Dans les écoles où il y a un seul directeur, le comité de l'école est composé du directeur et de deux enseignants. Chaque partie détient un seul vote.

Dans les écoles de plus d'un directeur, le comité est composé de deux directeurs et de deux enseignants.

Les enseignants spécialistes sont rattachés à l'école où ils donnent la majorité de leur enseignement, ou assignés à une école par leur supérieur hiérarchique pour fins de perfectionnement.

Le délégué syndical est un représentant sur le comité local si possible.

Chacune des parties doit prendre l'initiative de désigner ses représentants et d'en aviser l'autre partie.

Le comité déconcentré de perfectionnement avise le comité central de perfectionnement de l'identité de ses membres.

6.9.2 Fonctionnement

Le comité local de perfectionnement est un comité décisionnel; ainsi il approuve ou refuse tout projet de mise à jour qui lui est soumis par la direction de l'école ou par un ou des enseignants.

Dans ses décisions le comité local de perfectionnement respecte les règles et les critères émis par le comité central de perfectionnement.

Le comité central de perfectionnement détermine annuellement la proportion du budget des activités de mise à jour déconcentrées dans les écoles et le mode de distribution de ces argents entre les écoles.

Chaque comité local est responsable de son budget d'opérations. Toutefois, le surplus budgétaire est transféré pour une année. Lorsqu'un comité local n'a pas utilisé les sommes disponibles durant deux années consécutives, il doit retourner son surplus au comité central le 30 juin de la deuxième année du surplus.

Le comité local détermine la proportion de son budget qui doit être affectée à des projets collectifs ou individuels.

Toute demande de remboursement de frais consécutive à l'approbation d'un projet de mise à jour par le comité déconcentré de perfectionnement doit être acheminée au secrétaire du comité central de perfectionnement sur la formule appropriée; la demande de paiement doit être accompagnée du rapport d'activités rempli par le responsable du projet et doit être signée du directeur, attestant ainsi qu'il en a pris connaissance.

Au plus tard le 30 juin de chaque année, le comité local de perfectionnement soumet au comité central de perfectionnement un rapport de ses activités et l'état de son budget.

Le comité local de perfectionnement se donne toute règle de régie interne qu'il juge opportun de se donner.

Le comité local de perfectionnement siège en dehors des heures de travail des enseignants.

Le comité local de perfectionnement peut disposer de tout projet de mise à jour à caractère collectif et en rapport avec la vie de l'école qui lui est soumis. A titre d'exemple, ces projets pourraient avoir comme objectif la socialisation chez un groupe, le fonctionnement en équipe, l'élaboration d'un projet éducatif, la communication, etc.

Le comité local peut aussi disposer de tout projet de mise à jour en rapport avec la préparation ou l'utilisation d'instruments ou de techniques visant à améliorer les relations maître/élèves.

Le comité local de perfectionnement doit référer au comité central de perfectionnement tout projet de mise à jour impliquant la participation d'enseignants à des congrès ou colloques, tout projet relatif à la préparation de plans d'études visant à instrumenter les enseignants d'une discipline, de même que tout projet à caractère d'innovation pédagogique.

6.10 Synthèse

Nous avons étudié les modalités de neuf volets de la gestion des ressources humaines et formulé des recommandations sous forme de nouvelles directives pour les volets de la gestion des ressources humaines à la C.S.C.C.

Nous rappelons que les principaux points de divergences entre les deux commissions sont éliminés par l'application des modalités suivantes:

1. l'élaboration d'un calendrier de vacances des employés comprenant certaines restrictions au choix de dates de vacances déterminées annuellement par unités;

2. le contrôle des absences par le chef d'unité et le rapport au service du personnel qui vérifie et contrôle les motifs d'absence;

3. le perfectionnement des cadres est géré par comité;

4. l'évaluation des personnels temporaires est maintenue. Une étude de processus d'évaluation d'autres personnels est entreprise;

5. le perfectionnement des P.N.E. est géré par comité;

6. le directeur remplace les enseignants absents. Pour les écoles primaires, la commission assume la gestion budgétaires des absences. Pour l'école secondaire, le directeur gère le budget des absences à court terme;

7. le service du personnel recrute et contrôle les remplacements des personnels. Le directeur décide de remplacer;

8. la sélection se fait conjointement entre le service du personnel et l'école. L'embauche est la responsabilité du service du personnel;

9. le comité central de perfectionnement des enseignants gère le perfectionnement à caractère pédagogique et le comité local celui en relation avec la vie étudiante.

CONCLUSION

CONCLUSION

Nous avons voulu proposer un modèle de gestion des ressources humaines que nous estimons le plus susceptible d'assurer avec succès la continuité des fonctionnements efficaces des unités administratives de la future commission scolaire des Chûtes-de-la-Chaudière. Le modèle proposé offre l'avantage d'être basé sur des modalités de gestion en application dans au moins une des organisations et de recourir aussi souvent que possible aux us et coutumes des gestionnaires en place, évitant ainsi des transformations radicales aux modes de gestion lors de l'intégration.

Nous croyons qu'il est important que les gestionnaires des deux commissions scolaires ne se sentent pas totalement dépaysés lorsqu'ils formeront l'équipe de direction de la CSCC. Il est important également que les divers personnels sentent qu'ils retrouvent les avantages acquis et que les changements imposés dans les politiques sont des bénéfices plutôt que des pertes. Même si notre consultation était limitée aux gestionnaires de l'organisation, nous avons gardé à l'esprit les réactions possibles des employés face aux modifications suggérées dans la proposition de notre modèle.

Au terme de l'étude, nous aimerions apporter quelques commentaires personnels sur les réactions des répondants lors de l'enquête que nous avons menée.

Les directeurs d'unité et plus particulièrement les directeurs d'école ont manifesté leur satisfaction face à l'opportunité, que leur offrait cette étude,

d'être consultés sur les modalités qu'ils auront à appliquer dans leur gestion de personnel.

De plus, la consultation leur a permis d'être davantage informés des situations particulières des autres unités de la commission et des habitudes développées dans les divers milieux.

En raison de ces commentaires, nous avons lieu de croire qu'en plus d'avoir atteint l'objectif de proposer un modèle fonctionnel de gestion des ressources humaines à la CSCC, cette étude a permis, par le biais de la consultation, de susciter les réactions suivantes:

- diminuer l'inquiétude devant le phénomène de changement;

- développer le sentiment d'appartenance à la nouvelle équipe de gestion;

- augmenter la motivation par la satisfaction du désir d'être consulté.

Pour ces raisons, nous suggérons que, dans la mesure du possible, l'approche consultative soit privilégiée lors de futures transformations aux modes de gestion de ressources humaines à la CSCC.

BIBLIOGRAPHIE

ANDRIOLE, Stephen J. (1983). Handbook of Problem Solving, an Analytical Methodology, Petrocelli Books Inc.

BÉLANGER, Laurent (1978). Gestion des ressources humaines, une approche systémique, Gaëtan Morin et associés ltée.

CAUMARTIN, R. (1984). Le concept SIG et la gestion pédagogique, ENAP.

CHURCHMAN, West. C. (1968). The Systems Approach, New York, Dell Publishing Co.

ÉMOND, Paul, LUSTHAUS, Charles, (1981). Principales habiletés et attitudes utiles aux gestionnaires scolaires, Québec, ENAP.

GRANDMAISON, Yvan (1981). Le diagnostic ou le cueillette d'information, ENAP.

JULIEN, G. (1982). Le livre blanc sur la restructuration scolaire et l'expérience québécoise de participation à la gestion des établissements publics, C.E.P.A.Q.

KAST E. Fremont, ROSENZWEIG, James, E. (1970). Organization and Management, a Systems Approach, McGraw Hill.

LAURENCE, P.R., LORSCH, J.W. (1969). Organization and Environment: Management Differenciation and Integration, Illinois: Richard D. Irwin Inc.

MINTZBERG, Henry (1982). Structure et dynamique des organisations, Paris, Les éditions d'organisation.

TANGUAY, V., TOUZIN, R. (1977). La gestion de l'école secondaire, ENAP.

TOUZIN, Raymonde (1982). Une école communautaire et responsable, Québec, C.S.R.T.

ANNEXES

ANNEXE A

Mandat de l'organisme

commission scolaire
Régionale de Tilly

MANDAT DE L'ORGANISME

Le Service du Personnel de la Régionale de Tilly assure la gestion des programmes relatifs aux ressources humaines pour les personnels affectés aux écoles secondaires du territoire alors que le Service du Personnel de la Commission scolaire Chaudière-Etchemin assure la gestion des programmes relatifs aux ressources humaines pour les personnels affectés aux écoles primaires du territoire.

Les programmes relatifs aux ressources humaines couvrent plusieurs secteurs d'activités différents, tels que le perfectionnement des P.N.E., perfectionnement des cadres, remplacement des enseignants absents, les vacances des employés, perfectionnement des enseignants, absences et retard des employés, l'embauche d'employés occasionnels, évaluation du rendement des employés temporaires et l'embauche des enseignants à temps partiel, à la leçon et suppléants.

Dans chacun de ces secteurs d'activités, les deux commissions scolaires existantes ont développé des politiques, des règlements, des systèmes d'information et des procédés de gestion qui tiennent compte de leurs besoins respectifs et de leurs particularités.

L'administration des écoles primaires et secondaires du territoire étant confiée à la Commission scolaire des Chutes de la Chaudière à compter du 1er juillet 1986, il deviendra nécessaire d'intégrer et d'unifier les programmes relatifs aux ressources humaines.

C'est dans ce contexte que les opérations qui suivent devraient être conduites:

- -analyse des politiques et règlements existants en identifiant les principales différences;
- -vérifier les problèmes d'application et la satisfaction des besoins dans l'hypothèse de l'utilisation des politiques et règlements du secondaire au primaire et réciproquement;
- -identifier les éléments importants de la nouvelle politique ou du nouveau règlement intégré;
- -proposer des modes d'implantation.

Guy Tassé, directeur
LE SERVICE DU PERSONNEL

1986-02-12

/cg

945, rue Wolfe, c.p. 344, succ. Ste-Foy, Québec PQ. G1V 4E3 · 657.3131

ANNEXE B

Plan de travail

PROJET D'INTERVENTION

La gestion des ressources humaines à la commission scolaire intégrée des Chutes-de-la-Chaudière.

Plan de travail

Présenté par:

Thérèse Dussault
Février 1986.

RENSEIGNEMENTS GENERAUX:

1. TITRE DU PROJET:
   La gestion des ressources humaines à la commission scolaire intégrée des Chutes-de-la-Chaudière.

2. MANDATAIRE:
   Monsieur Guy Tassé
   Directeur du personnel
   Commission scolaire régionale de Tilly.

   Directeur du personnel
   Commission scolaire des Chutes-de-la-Chaudière.
   Entrée en fonction: le 1 juillet 1986.

3. TUTEUR ACADEMIQUE:
   Monsieur Paul Tessier
   Professeur à l'ENAP.

4. COORDONNATEUR DES PROJETS D'INTERVENTIONS:
   Monsieur Pierre Dumas
   Professeur à l'ENAP.

5.LA PROBLEMATIQUE:

A l'automne 1985, après plusieurs mois de discussion et de réflexion sur la question de la restructuration scolaire, tel que proposée par le projet de loi 3 portant sur la réforme du système scolaire québécois, les commissaires de la commission scolaire regionale de Tilly votent en faveur de l'intégration des écoles primaires et secondaires de leur territoire. Cette décision implique le démantèlement de la commission scolaire régionale de Tilly, responsable de la gestion des écoles secondaires, et la prise en charge de ces écoles par les commissions scolaires locales, responsables de la gestion des écoles primaires sur le même territoire. La commission scolaire Chaudière-Etchemin intégrera, à partir du premier juillet 1986, les écoles primaires et secondaires de son territoire sous le nouveau nom de: COMMISSION SCOLAIRE DES CHUTES-DE-LA-CHAUDIERE.

Le personnel affecté à la commission scolaire des Chutes-de-la-Chaudière provient de deux commissions scolaires dont les politiques, les règlements et les procédures relatifs à la gestion des ressources humaines varient d'une organisation à l'autre. Il devient donc essentiel de procéder à l'intégration des politiques, des règlements et des directives qui en découlent afin de permettre une unification des programmes de gestion dans les différentes unités, lors de l'intégration du personnel.

6. LES OBJECTIFS:

Le présent projet d'intervention vise à étudier la question de l'intégration des politiques, règlements et directives relatifs à la gestion des ressources humaines de la commission scolaire intégrée des Chutes-de-la-Chaudière. Ainsi donc, les objectifs spécifiques suivants sont poursuivis:

6.1 Identifier les principales différences des politiques et règlements existants.

6.2 Vérifier les problèmes d'application et la satisfaction des besoins dans l'hypothèse de l'utilisation des politiques et règlements du secondaire au primaire et réciproquement.

6.3 Identifier les éléments importants de la nouvelle politique ou du nouveau règlement intégré.

6.4 Proposer des modes d'implantation.

7.LE PLAN DE TRAVAIL:

Ce projet implique les réalisations suivantes:

7.1 La description du contexte administratif et politique dans lequel s'insère la problématique.
a) L'identification des facteurs de l'environnement qui ont contribué au développement de la problématique.
b) La description de l'organisme mandataire.

7.2 La problématique.
a) La définition de la problématique.
b) L'énoncé des objectifs poursuivis dans la réalisation du mandat.
c) Justification du mandat.

7.3 L'analyse comparative du contenu.
a) L'étude des similitudes et des différences des politiques, des règlements et des directives sous forme de tableaux synthèses pour chacune des politiques concernées.
b) L'élaboration d'un modèle de la gestion des ressources humaines dans les commissions scolaires existantes.
c) L'énoncé d'hypothèses de solution.

7.4 La consultation.
a) L'élaboration d'un questionnaire à partir des tableaux synthèses complétés durant la phase d'analyse des contenus de politiques.
b) La validation du questionnaire auprès d'un échantillonnage de gestionnaires sélectionnés pour la consultation.
c) La validation du questionnaire auprès du mandataire.
d) Les rencontres de consultation. Les gestionnaires consultés seront appelés, dans un premier temps, à remplir un questionnaire écrit et, dans un deuxième temps, leurs commentaires et suggestions sur les énoncés des différents tableaux synthèses et des hypothèses seront recueillis.

Les personnes choisies pour la consultation sont les suivantes:
Les directeurs et directeurs-adjoints des écoles primaires rencontrés par groupe de trois ou moins.
Les directeurs et directeurs-adjoints des écoles

secondaires rencontrés par équipe de direction.

Les directeurs et directeurs-adjoints des services rencontrés en équipe de direction.

La directrice générale et le directeur général adjoint rencontrés en équipe de direction.

e) La compilation et l'analyse des données.

7.5 L'identification des éléments des nouvelles politiques.

a) L'élaboration de tableaux synthèses des éléments devant être inclus dans chacune des nouvelles politiques.

b) L'élaboration d'un modèle pour la gestion des ressources humaines à la commission scolaire des Chutes-de-la-Chaudière.

7.6 La formulation des recommandations.

7.7 La conclusion: les réactions personnelles sur les expériences vécues durant la réalisation de ce mandat.

ANNEXE C

Formulaire d'approbation du projet d'intervention

ENAP

FORMULAIRE D'APPROBATION
DU PROJET D'INTERVENTION

ETUDIANT(E)

Nom et prénom: DUSSAULT, Thérèse Promotion: A2-85

TITRE ET BREVE DESCRIPTION DU PROJET:

La gestion des ressources humaines à la commission scolaire intégrée des Chutes-de-la-Chaudière.

Recommandations concernant l'intégration des politiques, règlements et directives relatifs à la gestion des ressources humaines en vue de l'intégration de la C.S.R. Tilly et de la C.S. Chaudière-Etchemin.

MANDATAIRE DE L'ORGANISME:

Nom: Monsieur Guy Tessé Poste: Directeur du personnel

Adresse au bureau: 945, avenue Wolfe
Sainte-Foy (Québec) G1V 4E2

Téléphone (bureau): 657-3373

DIRECTEUR ACADEMIQUE:

Nom: Monsieur Paul Tessier

Signature de l'étudiant(e) date

le directeur académique : ; --/--/--

le mandataire de l'organisme : ; --/--/--

le coordonnateur des projets : ; 24-4-86

signatures dates

Blanche: COORDONNATEUR DES PROJETS / Jaune: DIRECTEUR ACADEMIQUE

Rose: DOSSIER ETUDIANT / Ambre: ETUDIANT (E)

ANNEXE D

Politiques de gestion des ressources humaines de la CSRT

commission scolaire Régionale de Tilly

RECUEIL DE GESTION

IDENTIFICATION
No. III 07.52.03
Page 1 de 4

Emis le	Remplace	SECTEUR	NATURE
78-03-01	No. Du	Services du Personnel	Directive

DIRECTIVE RELATIVE AUX VACANCES DES EMPLOYES

OBJECTIF : La présente directive vise à réglementer le processus de détermination du moment d'utilisation des vacances par les employés.

FONDEMENT : La convention collective du personnel de soutien et en particulier l'article 5-6.00 de cette convention.

Les conventions collectives des professionnels non-enseignants et en particulier les articles 8-2.00 de ces conventions.

Le règlement de la commission relatif aux vacances du personnel de cadre et de gérance.

DEFINITIONS : Dans la présente directive, les mots et expressions qui suivent ont le sens indiqué ci-après:

Ancienneté: signifie la période de temps écoulée depuis la date d'entrée en fonction d'un employé au service de la commission.

Service actif: signifie la période de temps pendant laquelle le traitement est maintenu. Le service actif se compte en mois et le mois au cours duquel la moitié ou plus des jours ouvrables sont rémunérés compte pour un mois de service actif; toutefois, les événements suivants: un accident du travail, une ou plusieurs périodes d'invalidité dont le total n'excède pas trois mois, un congé de maternité régulier (dix-sept semaines) ne peuvent entraîner de réduction de la durée des vacances.

Date de référence: signifie le premier juillet de chaque année.

Année de référence: signifie les douze mois qui précèdent la date de référence.

Période de fermeture: signifie la période continue de dix jours ouvrables au cours de laquelle les activités de la Commission se trouvent interrompues.

Catégorie de personnel: signifie l'une ou l'autre des trois catégories de personnel de la Commission soit le personnel de soutien, le personnel professionnel, le personnel de cadre et de gérance.

APPROBATION

Par Le Directeur du Personnel le 78-03-01

AMENDE LE .....

Emis le	Remplace	SECTEUR	NATURE
78-03-01	No. Du.	Services du Personnel	Directive

CONTENU :

1. 1.1 - L'employé a droit à des vacances annuelles dont la durée est précisée à l'annexe I de la présente directive.

L'employé peut aussi allonger sa période de vacances en obtenant un congé sans solde selon les dispositions de la directive traitant de ce sujet.

1.2 - L'employé doit prendre dix (10) jours de ses vacances pendant la période de fermeture. Dans le cas où l'employé a moins de dix (10) jours de vacances à son crédit, la période de fermeture se complète de jours non rémunérés.

1.3 - Les jours de vacances non utilisés au cours de l'année qui suit la date de référence sont généralement annulés. Toutefois, des jours de vacances non utilisés pourront exceptionnellement être ajoutés aux jours de vacances de l'année suivante sur autorisation écrite du supérieur hiérarchique pour le personnel des catégories de soutien et professionnel ou sur autorisation écrite du directeur général pour le personnel de cadre et de gérance.

1.4 - L'employé ne peut généralement utiliser par anticipation des jours de vacances de la prochaine année scolaire pendant l'année de référence. Toutefois, des jours de vacances pourront exceptionnellement être utilisés par anticipation sur autorisation écrite du supérieur hiérarchique à cet effet pour le personnel des catégories de soutien et professionnel et à moins d'une autorisation écrite de la direction générale à cet effet pour le personnel de cadre et de gérance.

1.5 - Sous réserve des besoins spécifiques de certaines unités, les vacances annuelles se prennent normalement entre le 1er juillet et le 31 août.

1.6 - Le directeur général détermine avant le 1er janvier de chaque année, les dates de la période de fermeture de la prochaine année.

1.7 - Le calendrier de vacances de chaque année s'élabore de la façon suivante:

1.7.1 - Avant le 1er mai, le Service du Personnel fournit au directeur de chaque unité administrative la liste du personnel de son unité en précisant en regard de chacun l'ancienneté et le nombre de jours de vacances auxquels il aura droit à la date de référence.

APPROBATION

Le Directeur du Personnel 78-03-01

Par ..... le .....

AMENDE LE .....

1.7.2 - Avant le 1er mai, le supérieur hiérarchique détermine les périodes au cours desquelles il ne peut se passer des services de chaque employé de son unité.

1.7.3 - Vers le 1er mai, le supérieur hiérarchique informe les employés de son unité du nombre de jours de vacances auxquels ils ont droit et les invite à lui soumettre, avant le quinze mai, les dates où ils veulent prendre leurs vacances, outre la quinzaine de fermeture.

1.7.4 - Après le 15 mai, mais au plus tard le 20 mai, le directeur accepte ou refuse les dates soumises en tenant compte des règles suivantes:

- il refuse les dates qui coincident avec les périodes au cours desquelles il ne peut se passer des services de l'employé;

- lorsqu'il ne peut permettre à deux ou plusieurs employés de s'absenter en même temps, il accorde priorité à celui ou à ceux ayant plus d'ancienneté et demande à l'autre ou aux autres de formuler un autre choix.

1.7.5 - Le calendrier ainsi approuvé est aussitôt transmis au Service du Personnel.

1.7.6 - L'employé peut demander une modification au calendrier; elle sera autorisée sous réserve des besoins et à la condition qu'elle n'oblige pas quelqu'un d'autre à déplacer sa période de vacances. Le privilège d'ancienneté ne vaut plus lors de telle demande de modification.

1.8 - L'employé reçoit avant son départ le ou les chèques de paye qui lui sont dus au cours de sa période de vacances. Cette remise se fera automatiquement avant toute période continue qui englobe la période de fermeture. Elle sera aussi faite sur demande écrite de l'employé, signée par le supérieur hiérarchique et parviendra au Services financiers au moins huit (8) jours de calendrier avant la dernière remise de paye précédant toute autre période de vacances.

1.9 - Au retour de toute période de vacances, quelle qu'en soit la durée et le moment de l'année, l'employé doit compléter une déclaration d'absence selon la formule en usage et ce même si l'absence ne dure que la période de fermeture.

commission scolaire Régionale de Tilly

RECUEIL DE GESTION

IDENTIFICATION
No. III 07.52.03
Page 4 de 4

Emis le	Remplace	SECTEUR	NATURE
78-03-01	No. Du.	Services du Personnel	Directive

2. : Entrée en vigueur

La présente directive remplace tout autre directive émise antérieurement et traitant du même sujet.

La présente directive entre en vigueur à compter du 1er mars 1978.

APPROBATION

Par Le Directeur du Personnel le 78-03-01

AMENDE LE

Emis le	Remplace	SECTEUR	NATURE
84-09-13	No. III 07.52.13 Du. 81-02-12	Service du Personnel	Directive

DIRECTIVE RELATIVE AUX ABSENCES ET RETARDS DES EMPLOYES

1.0 OBJET:

La présente directive a pour objet de définir les droits et obligations des employés de la commission et de déterminer les modalités relatives à la rémunération dans les cas d'absence et de retard des employés.

2.0 FONDEMENTS:

Les articles 5-1.00, 5-3.00, 5-4.00, 5-9.00 de la convention collective de la C.S.N.;

Les articles 5-10.00, 5-13.00, 5-14.00 et 5-18.00 de la convention collective de la C.E.Q.

Les articles 5-10.00, 5-13.00, 5-14.00 et 8-4.00 de la convention collective de l'A.P.N.E.Q.;

Les articles 5-10.00, 5-13.00, 5-14.00 et 8-7.00 de la convention collective de la F.P.S.E.

3.0 DEFINITIONS:

3.1 Absence: toute situation où un employé n'est pas au poste qui lui est assigné pendant son horaire de travail.

Pour le personnel enseignant tout retard qui entraîne que le supérieur immédiat utilise un suppléant ou que l'activité que l'enseignant devait assurer ne soit pas dispensée constitue une absence.

Pour le personnel de soutien et le personnel professionnel non enseignant, tout retard ou cumul de retards peut constituer une absence.

3.2 Absence prévue à la convention: toute absence pour laquelle un employé invoque un des motifs explicitement prévus à sa convention collective (invalidité, congé spécial, droits parentaux, ...) .

3.3 Réunions régionales: réunions regroupant des chefs de groupe ou des enseignants d'une ou de plusieurs écoles ou d'un ou plusieurs centres d'éducation des adultes tenues à l'initiative d'un service de la Commission.

3.4 Employé: tous les employés de la Commission dans les catégories soutien, professionnel non enseignant, enseignant, cadre et gérant.

APPROBATION	
Le Directeur du Personnel 84-08-27	
Par ..... le	AMENDE LE .....

4.0 CONTENU:

4.1 Droits de l'employé:

4.1.1 Tout employé peut s'absenter de son travail si le motif de cette absence est l'invalidité qui est définie dans les conventions collectives comme un état d'incapacité résultant soit d'une maladie, soit d'un accident, nécessitant des soins médicaux et rendant l'employé totalement incapable d'accomplir les tâches habituelles de son emploi ou de tout autre emploi analogue.

4.1.2 Tout employé de soutien et tout professionnel non enseignant peut s'absenter de son travail pour des raisons personnelles en utilisant sa banque de congés de maladie monnayables et ce jusqu'à concurrence de deux (2) jours par année.

4.1.3 Tout employé peut s'absenter de son travail si le motif de cette absence est un des congés spéciaux spécifiquement prévus aux conventions collectives (mariage, décès, changement de domicile, force majeure ou examen d'admission ou de contrôle dans une institution reconnue par le M.E.Q.). La durée de ces absences est aussi déterminée aux conventions collectives et les seules forces majeures considérées sont désastre, incendie, inondation.

4.1.4 Tout employé à l'exception des conseillers pédagogiques peut s'absenter de son travail pour l'un des motifs suivants, qui l'oblige à s'absenter de son travail et sur lesquels la Commission et les syndicats se sont entendus: assistance à son enfant d'âge mineur convoqué par la police ou une Cour de justice, participation à son procès si aucune charge n'est retenue contre lui, maladie grave ou hospitalisation d'urgence de son conjoint ou de son enfant, présence à la Cour pour sa séparation légale ou son divorce, impossibilité de se rendre au travail à cause d'une tempête, accident d'automobile impliquant la voiture de l'employé au moment où celui-ci se rendait au travail. Aucun autre motif d'absence ne sera considéré à ce titre.

4.1.5 Tout employé peut s'absenter si le motif de cette absence est couvert par l'une des dispositions des conventions collectives relatives aux droits parentaux.

4.1.6 Tout employé peut s'absenter s'il a préalablement obtenu de son supérieur immédiat un congé sans traitement de courte durée.

4.1.7 Tout employé peut s'absenter de son travail pour participer aux réunions d'un comité conjoint ou pour autres affaires syndicales prévus aux conventions collectives à condition d'en aviser son supérieur immédiat au moins vingt-quatre (24) heures à l'avance.

4.2 Obligations de l'employé:

4.2.1 Tout employé autre qu'un enseignant doit, à moins d'impossibilité dont la preuve lui incombe, aviser son supérieur immédiat le plus tôt possible, mais au plus tard au tout début de sa journée de travail, du motif et de la durée prévisible de tout retard ou absence.

4.2.2 Tout enseignant doit, à moins d'impossibilité dont la preuve lui incombe, aviser son supérieur immédiat le plus tôt possible, mais au plus tard trente (30) minutes avant le début de sa journée de travail du motif et de la durée prévisible de tout retard ou absence.

4.2.3 Dans tous les cas d'absence, l'employé doit remplir et signer la formule "attestation du motif de l'absence" dès son retour au travail.

4.2.4 Tout refus d'un employé de s'acquitter des obligations prévues aux paragraphes précédents constitue une insubordination et tout oubli constitue une négligence à remplir ses fonctions qui peuvent conduire à la procédure du dossier d'état de services.

De plus, l'enseignant qui ne remet pas sa formule dûment remplie et signée pendant le jour de travail qui suit la date où la direction lui a remis personnellement la formule, est passible d'une coupure de traitement.

4.3 Droits de la Commission

4.3.1 En tout temps, la Commission peut exiger de l'employé absent une preuve du motif de son absence (certificat médical ou autre attestation selon le motif invoqué); toute demande de preuve se fait par écrit par le Service du Personnel.

Lorsque le supérieur immédiat le juge à propos, il demande au Service du Personnel d'entreprendre la procédure de validation du motif d'absence en utilisant l'espace approprié sur la formule "Rapport d'absence".

4.3.2 En tout temps, la Commission peut, par l'intermédiaire du service du Personnel, faire examiner par son médecin tout employé absent pour motif d'invalidité; dans ces cas, le supérieur immédiat communique verbalement avec le service du Personnel afin de convenir d'un tel examen.

4.3.3 Au retour au travail de l'employé absent pour motif d'invalidité, la Commission peut par l'intermédiaire du service du Personnel, exiger un certificat médical attestant que l'employé est suffisamment rétabli pour reprendre ses fonctions; dans ces cas, le supérieur communique verbalement avec le service du Personnel afin de convenir d'une telle exigence.

4.4 Obligations de la Commission

4.4.1 Les supérieurs immédiats sont responsables de contrôler l'absentéisme de leur personnel. Pour s'acquitter de cette responsabilité, ils doivent entre autres:

a) au plus tard à compter de la quatrième (4e) journée d'absence de tout employé, communiquer par téléphone avec l'employé absent pour connaître la date probable de son retour au travail et la nature de son invalidité;

b) à compter de la sixième (6e) journée d'absence de tout employé, aviser verbalement le service du Personnel du motif de l'absence, de la durée prévisible de celle-ci et convenir s'il y a lieu du mode de validation du motif de l'absence.

4.4.2 Le service du Personnel collabore avec les supérieurs immédiats au contrôle de l'absentéisme. Pour s'acquitter de cette responsabilité, il doit entre autres:

a) exiger une attestation médicale pour toute absence pour invalidité de cinq (5) jours ou plus;

b) à compter de la dixième (10e) journée d'absence de tout employé, communiquer par téléphone avec l'employé absent et entreprendre s'il y a lieu la procédure de validation du motif de l'absence;

c) informer le supérieur immédiat du résultat de toute démarche relative à la validation du motif de l'absence d'un de ses employés.

4.4.3 Les supérieurs immédiats sont responsables d'affecter de façon spécifique et par écrit leurs employés à toutes tâches particulières qui débordent le cadre général de leurs fonctions (ex. les enseignants à des réunions en soirée ou à des rencontres dans le cadre de leur disponibilité, le soutien à une session de perfectionnement ou le professionnel non enseignant à une réunion régionale).

Lors de réunions régionales, les supérieurs immédiats devront, à la demande du service qui organise ladite réunion, affecter leurs employés en conséquence par écrit au moins vingt-quatre (24) heures à l'avance en précisant le lieu et la durée probable de la réunion.

4.4.4 Les supérieurs immédiats sont responsables de vérifier eux-mêmes la présence de leurs employés aux postes auxquels ils sont affectés; ainsi, s'ils devaient exiger que les employés signent une feuille de présence, ils pourront reprocher l'insubordination de l'employé qui ne l'a pas signée, mais ils ne pourront prétendre que ledit employé était absent.

A l'occasion des réunions régionales, l'animateur désigné par le Service qui organise la réunion régionale devra noter l'identité de même que l'heure d'arrivée et de départ de chacun des participants et faire rapport au responsable du service impliqué; ce dernier avisera les supérieurs immédiats en conséquence.

4.4.5 Les supérieurs immédiats sont responsables de voir à ce que tout employé absent remplisse, pour chaque absence, dès son retour au travail, la formule "attestation du motif de l'absence" et de l'acheminer au service du Personnel à chaque période de paie.

4.4.6 Les supérieurs immédiats sont responsables de remplir la formule "Rapport d'absence" appropriée au retour au travail de tout employé absent et de l'acheminer au service du Personnel à chaque période de paie. Un rapport d'absence différent doit être rempli pour chaque motif d'absence différent.

4.4.7 Les supérieurs immédiats devront assumer à même leur budget, les coûts découlant de toute demande de preuve d'absence à un employé pour toute absence égale ou inférieure à trois (3) jours.

4.4.8 Le service du Personnel assumera les coûts découlant de toute demande à un employé de se faire examiner par le médecin de la Commission et de toute demande de certificat médical attestant la capacité de reprendre le travail.

4.4.9 Les supérieurs immédiats sont responsables de faire connaître à leurs employés les éléments de la présente directives qui les concernent.

4.5 Coupures de traitement en cas d'absence

4.5.1 Les coupures de traitement en cas d'absence des personnels de soutien, professionnel non enseignant, enseignant, cadre et gérant seront effectuées conformément aux dispositions de leur convention collective respective et de la politique de gestion de la commission.

4.5.2 Lorsque les enseignants sont requis de participer à une réunion régionale, la durée de la journée de travail à cette occasion est égale à la durée réelle de la réunion régionale et n'a rien à voir avec la durée de l'horaire étudiant et des journées pédagogiques à l'école d'origine de l'employé.

5.0 ENTREE EN VIGUEUR

La présente directive entre en vigueur à compter du 27 août 1984 et remplace toute autre directive émise antérieurement et traitant du même sujet.

APPROBATION

84-08-27

Le Directeur du Personnel

Par ..... le .....

AMENDE LE .....

REGLEMENT RELATIF AU PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL DE CADRE ET DE GERANCE DE LA COMMISSION

OBJECTIF

1.0 : Le règlement vise à régir les modalités de participation du personnel de cadre et de gérance à des activités de perfectionnement.

FONDEMENTS

2.0 : Les articles pertinents des règlements sur les conditions d'emploi des administrateurs et des directeurs d'école des commissions scolaires.

La politique de gestion de la Commission concernant son personnel de cadre.

DEFINITION

3.0 :

3.1 Perfectionnement: activités destinées à augmenter les connaissances, à développer les habilités ou modifier le comportement des cadres dans l'exercice de leurs fonctions ou en fonction de l'évolution de leur carrière.

CONTENU

4.0 :

4.1 Principe général:

Les activités de perfectionnement auxquelles les cadres de la Commission participent doivent tendre à concilier les besoins de la Commission en matière de ressources humaines et les intérêts des cadres.

4.2 Les types d'activités de perfectionnement:

A- rencontres provinciales ou régionales d'information et/ou de concertation organisées par les instances avec lesquelles la Commission collabore;

B- colloques, séminaires, conférences ou cours intensifs de courte durée offerts par certains organismes;

C- congrès organisés par les associations professionnelles;

D- programmes réguliers d'études offerts par les différentes institutions d'enseignement en dehors des heures régulières de travail;

E- programmes réguliers d'études offerts par les différentes institutions d'enseignement impliquant une libération pendant les heures de travail;

F- le programme intégré de gestion ou les sessions spécifiques de perfectionnement offerts aux cadres des commissions scolaires par l'École nationale d'administration publique;

G- les sessions spécifiques de perfectionnement organisées la Commission.

4.3 Partage des responsabilités

4.3.1 La Direction générale analyse et autorise, s'il y a lieu, tout projet de perfectionnement qui lui est soumis en vertu du présent règlement. La Direction générale informe les Services du Personnel de sa décision, lesquels en avisent celui ou celle qui a soumis le projet et le responsable de son unité administrative.

4.3.2 Malgré ce qui précède, les responsables des unités administratives peuvent autoriser les demandes d'activités de perfectionnement de type B venant des cadres et gérants de leur unité sans soumettre le projet à la Direction générale.

4.3.3 Les responsables des unités administratives analysent les autres demandes d'activités de perfectionnement des cadres et gérants de leur unité et recommandent, s'il y a lieu, le projet de perfectionnement à la Direction générale.

4.3.4 Le cadre ou gérant qui désire participer à une activité de perfectionnement prépare sa demande sur le formulaire approprié et le soumet à son responsable d'unité sauf en ce qui a trait aux activités de type D pour lesquelles il n'a pas besoin d'autorisation.

4.35 Les Services du Personnel aident les responsables des unités administratives dans l'analyse des demandes de perfectionnement, conseillent la Direction générale dans l'étude des projets de perfectionnement, fournissent l'information disponible aux cadres, gèrent le fonds de perfectionnement des cadres en fonction des décisions de la Direction générale et organisent s'il y a lieu des sessions spécifiques de perfectionnement.

4.4 La contribution de la Commission au perfectionnement des cadres:

4.4.1 La contribution de la Commission au perfectionnement des cadres peut prendre les formes suivantes: autorisation de participer à une activité de perfectionnement pendant les heures régulières de travail, remboursement des frais de déplacements et de séjour et remboursement des frais de scolarité.

4.4.2 Le remboursement des frais d'inscription à une activité de perfectionnement par cadre ou gérant par année, de même que les frais de scolarité et les frais relatifs à l'organisation des sessions spécifiques sont imputés au fonds de perfectionnement des cadres.

4.4.3 Aux fins du paragraphe 4.4.2 précédent, la Commission consacre annuellement un montant par cadre ou gérant déterminé par le Conseil des commissaires.

4.4.4 Les frais de déplacements et de séjour de même que les frais d'inscription aux activités de perfectionnement qui ne sont pas remboursés par le fonds de perfectionnement des cadres sont imputés au budget de l'unité impliquée.

4.4.5 Nonobstant les dispositions des paragraphes précédents, la Direction générale pourra autoriser que les frais d'inscription et les frais de déplacements et de séjour soient imputés aux fonds de perfectionnement des cadres dans le cas des cadres et gérants affectés dans les écoles de moins de deux cent cinquante élèves.

4.5 Modalités relatives à l'autorisation des activités de perfectionnement

4.5.1 Lorsqu'un responsable d'unité administrative recommande un projet de perfectionnement à la Direction générale, il précise s'il autorise le remboursement des frais de déplacements et de séjour à même son budget.

4.5.2 Lorsque la Direction générale approuve un projet de perfectionnement, elle précise si elle autorise le remboursement des frais d'inscription par le fonds de perfectionnement et si elle autorise le participant à s'absenter de son travail.

4.53 Au terme de l'année financière, les cadres et gérants qui auront participé à des activités de perfectionnement de type D ou E pourront se voir rembourser leurs frais de scolarité sous réserve des disponibilités budgétaires au fonds de perfectionnement des cadres aux conditions suivantes:

1- soumettre une demande en ce sens à la Direction générale;

2- les activités de perfectionnement sont en rapport avec les fonctions exercées à la Commission.

ENTREE EN VIGUEUR

5.0 : Le présent règlement entre en vigueur à compter du 11 février 1985 et remplace tout autre règlement traitant du même sujet.

Sainte-Foy, le 18 février 1985

Au personnel de cadre et de gérance
de la Commission scolaire régionale de Tilly

Madame,
Monsieur,

Vous trouverez ci-incluse une copie du règlement relatif au perfectionnement des cadres et gérants adopté par le Comité exécutif lors de sa réunion du 11 février dernier.

Je désire de plus vous informer que des exemplaires des formulaires auxquels il est fait référence à l'article 4.3.4 et celui que vous devez utiliser en application de l'article 4.5.3 seront bientôt disponibles chez votre responsable d'unité.

Pour toute information supplémentaire, vous pouvez communiquer avec moi-même ou Guildor Michaud au Service du Personnel.

Mes salutations,

Guy Lasse, Directeur
SERVICE DU PERSONNEL

GT/AS
Pièce jointe

Commission scolaire Régionale de Tilly

FORMULAIRE DE PRÉSENTATION DE PROJET

Perfectionnement des cadres et gérants

A compléter par le cadre ou gérant

1. Identification du type d'activités de perfectionnement auxquelles je désire participer (cf le règlement relatif au perfectionnement des cadres et gérants).

   A: rencontre provinciale ou régionale..... ☐
   B: colloque, séminaire, conférence..... ☐
   C: congrès d'une association professionnelle.. ☐
   E: programme d'études pendant les heures de travail..... ☐
   F: session de l'ÉNAP..... ☐

2. Description de l'activité de perfectionnement (thème, objectifs, méthodologie, etc.)

3. Lieu et dates de l'activité de perfectionnement

4. Frais d'inscription et estimation des frais de déplacement et de séjour

5. Dates où je serai absent du travail pour participer à l'activité de perfectionnement, s'il y a lieu

_____

_____

6. Signature du requérant _____

Service ou école _____

DATE: _____

A compléter par le responsable d'unité

Je recommande à la Direction générale d'autoriser ce projet de perfectionnement ☐

OU

J'autorise votre participation à cette activité de perfectionnement de type 5 ☐

J'autorise le remboursement des frais de déplacement et de séjour selon le règlement de la commission ☐

J'autorise le remboursement des frais de déplacement et de séjour selon l'entente suivante: ☐

_____

_____

_____

Je n'autorise pas le remboursement des frais de déplacement et de séjour ☐

Signature du responsable d'unité _____

DATE: _____

A compléter par la Direction générale

J'autorise votre participation à ce projet de perfectionnement

Je n'autorise pas votre participation à ce projet de perfectionnement

---

J'autorise le remboursement des frais d'inscription à même le fonds de perfectionnement

Je n'autorise pas le remboursement des frais d'inscription

Considérant que vous êtes affecté(e) dans une école de moins de 250 élèves, j'autorise le remboursement des frais de déplacement et de séjour à même le fonds de perfectionnement

---

Vous êtes autorisé(e) à vous absenter du travail pendant _____ jours pour vous permettre de participer à ce projet de perfectionnement

Vous n'êtes pas autorisé(e) à vous absenter du travail pour participer à ce projet de perfectionnement

---

Signature de la Direction générale _____

DATE: _____

commission scolaire
Régionale de Tilly

FORMULAIRE DE DEMANDE DE

REMBOURSEMENT DE FRAIS DE SCOLARITÉ

Conformément à l'article 4.5.3 du règlement de la commission relatif au perfectionnement des cadres et gérants, je vous demande par la présente de me rembourser les frais de scolarité encourus au cours de la dernière année scolaire

Cours suivis	Programme	Institution	Frais

La pertinence de ces cours par rapport à la fonction que j'exerce à la commission s'appuie sur les éléments suivants:

Je joins à la présente demande copie des résultats obtenus et des reçus de frais de scolarité.

Signature _____

Unité administrative _____

Date _____

NOTE: Conformément au règlement, les frais de scolarité sont remboursés une fois par année vers le 15 juin.

commission scolaire Régionale de Tilly

RECUEIL DE GESTION

IDENTIFICATION
No. III 07-52-18
Page 1 de 1

émis le	Remplace	SECTEUR	NATURE
83-02-01	No III 07-52-18	Service du personnel	Directive

DIRECTIVE RELATIVE A L'EVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL TEMPORAIRE

OBJET :

1.0 La présente directive vise à réglementer l'évaluation du rendement des employés de soutien temporaires, des employés de soutien qui bénéficient de promotion temporaire, des enseignants à temps partiel ou à la leçon, des suppléants occasionnels, des enseignants à taux horaire du secteur de l'éducation des adultes, des professionnels remplaçants et des professionnels surnuméraires.

FONDEMENT :

2.0 La politique de gestion des ressources humaines de la Commission.

CONTENU :

3.0 3.1 Le Service du personnel informe le personnel temporaire qu'il fera l'objet d'une évaluation de son rendement par son supérieur immédiat.

3.2 Après soixante (60) jours effectivement travaillés ou à la fin de sa période d'emploi ou la fin de l'année scolaire selon la première de ces échéances, le supérieur immédiat complète le formulaire d'évaluation du rendement du personnel temporaire, la fait signer par l'employé et l'achemine au Service du personnel.

3.3 Le Service du personnel tient compte de l'évaluation du rendement du personnel temporaire lors de l'embauchage des employés.

ENTREE EN VIGUEUR:

4.0 La présente directive entre en vigueur à compter du 7 décembre 1982 et remplace toute autre directive émise antérieurement et traitant du même sujet.

APPROBATION
Le Directeur du Personnel 83-02-01
Par ..... le .....

AMENDE LE .....

RECUEIL DE GESTION

IDENTIFICATION
No.
Page

Emis le	Remplace	SECTEUR	NATURE
	No. Du.		

APPROBATION	AMENDE LE
Par ..... le	.....

ANNEXE I au numéro III 07-52-18

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE RENDEMENT des enseignants à temps partiel ou à la leçon et des suppléants occasionnels et des enseignants à l'Éducation des Adultes

NOM _____ PRÉNOM _____

Discipline(s) et niveau(x) enseigné(s) _____

_____

Unité administrative _____

Période d'emploi du _____ au _____

BARÈME 1. Pauvre 2. Acceptable 3. Moyen 4. Très bon 5. Remarquable

CRITÈRES	Encercler
1. Enseignement (connaissance du programme, préparation des cours, méthodologie, évaluation des élèves, etc.)	1 2 3 4 5
2. Relation maître-élève (discipline, communication avec l'élève, etc.)	1 2 3 4 5
3. Attitudes (ponctualité, disponibilité, responsabilité, etc.)	1 2 3 4 5
4. Intégration à la tâche (autonomie, responsabilité, initiative, etc.)	1 2 3 4 5
5. Relations interpersonnelles (les enseignants, la direction, etc.)	1 2 3 4 5

Dans l'éventualité d'un besoin ultérieur, je souhaiterais pouvoir utiliser à nouveau les services de cette personne

○ oui ○ non

COMMENTAIRES (Points forts, points faibles, recommandations, etc.)

_____

_____

_____

_____ _____

Signature du supérieur immédiat Date

J'atteste avoir pris connaissance de cette évaluation.

_____ _____

Signature de l'employé(e) Date

Copie originale: Service du Personnel Copie rose: Employé Copie verte: Supérieur

ANNEXE II au numéro III 07-52-18

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE RENDEMENT des employés de soutien et professionnels temporaires

NOM _____ PRÉNOM _____

Classe d'emploi _____

Description de tâches _____

_____

_____

Unité administrative _____

Période du _____ au _____

BARÈME 1. Pauvre 2. Acceptable 3. Moyen 4. Très bon 5. Remarquable

CRITÈRES	Encercler
1. Qualité de travail (précision, exactitude, efficacité, performance)	1 2 3 4 5
2. Connaissance et utilisation des techniques et méthodes propres à l'emploi	1 2 3 4 5
3. Rapidité d'intégration à la tâche	1 2 3 4 5
4. Relations interpersonnelles	1 2 3 4 5
5. Attitudes (ponctualité, disponibilité, responsabilité, etc.)	1 2 3 4 5

Dans l'éventualité d'un besoin ultérieur, je souhaiterais pouvoir utiliser à nouveau les services de cette personne

○ oui ○ non

COMMENTAIRES (points forts, points faibles, recommandations, etc.)

_____

_____

_____

_____

_____ _____

Signature du supérieur immédiat Date

J'atteste avoir pris connaissance de cette évaluation

_____ _____

Signature de l'employé(e) Date

Copie transfo: Service du Personnel Copie rose: Employé Copie verte: Supérieur

commission scolaire Régionale de Tilly

RECUEIL DE GESTION

IDENTIFICATION
No. III 07.51.05
Page 1 de 4

Emis le	Remplace	SECTEUR	NATURE
81-11-02	III No. 07.51.05 Du: 80-03-10	Service du personnel	Règlement

REGLEMENT RELATIF AU PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL PROFESSIONNEL NON ENSEIGNANT

OBJECTIF :

1.0 Le règlement vise à régir les modalités de participation du personnel professionnel non enseignant à des activités de perfectionnement.

FONDEMENTS :

2.0 La politique de développement des ressources humaines de la Commission.

DEFINITIONS :

3.0

3.1 Perfectionnement : activités destinées à augmenter les connaissances, développer les habilités ou modifier les attitudes d'un employé dans l'exercice de ses fonctions.

3.2 Perfectionnement personnel : activités de perfectionnement répondant aux intérêts ou aux besoins personnels d'un employé et qui ne sont pas directement reliées à l'exercice de ses fonctions.

3.3 Perfectionnement fonctionnel : activités de perfectionnement répondant aux besoins d'un employé ou d'un groupe d'employés et qui sont directement reliées à l'exercice de leurs fonctions. Ces activités peuvent être de nature interdisciplinaires lorsqu'elles s'adressent à plusieurs corps d'emploi ou elles peuvent ne s'adresser qu'aux professionnels d'un même corps d'emploi.

3.4 Perfectionnement organisationnel : activités de perfectionnement répondant à un besoin de la commission et qui sont destinées à améliorer le fonctionnement d'un employé, d'un groupe d'employés ou d'une unité administrative.

APPROBATION C-81-02-172

Par Le Comité exécutif le 81-10-26

AMENDE LE

Emis le	Remplace	SECTEUR	NATURE
81-11-02	III No. 07.51.05 Du 80-03-10	Service du personnel	Règlement

CONTENU

4.0 4.1 Perfectionnement personnel

4.1.1 La commission favorise la participation du personnel professionnel non enseignant à des activités de perfectionnement personnel en leur fournissant toute l'information dont elle dispose sur le sujet.

4.1.2 La participation du personnel professionnel non enseignant à des activités de perfectionnement personnel se fait aux frais des employés impliqués et en dehors de leurs heures de travail.

4.2 Perfectionnement fonctionnel

4.2.1 La commission favorise la participation du personnel professionnel non enseignant à des activités de perfectionnement fonctionnel en leur fournissant toute l'information dont elle dispose sur le sujet en défrayant à certaines conditions une partie des frais de participation et en libérant à certaines conditions les professionnels non enseignants de leurs fonctions afin de leur permettre de participer à ces activités de perfectionnement.

4.2.2 La commission détermine annuellement les sommes qu'elle veut consacrer au perfectionnement fonctionnel des professionnels non enseignants.

4.2.3 Ces fonds de perfectionnement fonctionnel seront utilisés exclusivement pour payer des frais d'inscription aux activités de perfectionnement ou pour payer les honoraires de personnes ressources impliquées dans de telles activités.

Nonobstant les dispositions du paragraphe précédent et dans le but de promouvoir le réinvestissement dans le milieu des acquis d'un perfectionnement fonctionnel, la commission pourra, à même les fonds du perfectionnement, rembourser les frais de déplacement et de séjour des participants à une session de perfectionnement organisée sur le territoire de la commission et les frais de déplacement et de séjour du professionnel mis à contribution dans le cadre de ladite session.

4.2.4 Ces fonds de perfectionnement fonctionnel seront affectés en partie à du perfectionnement interdisciplinaire et en partie à du perfectionnement par corps d'emploi partagé entre les différents groupes de la façon suivante: chaque corps d'emploi

APPROBATION	AMENDÉ LE
81-82-172	
Par Le Comité exécutif le 81-10-26	

bénéficie d'un montant de base déterminé annuellement; le résidu est distribué par corps d'emploi au prorata du nombre d'employés par corps d'emploi ayant plus de trois (3) employés.

4.2.5 Les professionnels qui poursuivent des activités autorisées dans le cadre du présent règlement et qui désirent se faire rembourser des frais de participation aux dites activités doivent présenter, au Service du Personnel, au plus tard le 1er juin de chaque année scolaire, leur demande de remboursement sur la formule appropriée et leurs pièces justificatives.

4.2.6 La participation des professionnels non enseignants à des activités de perfectionnement fonctionnel se fait généralement en dehors des heures de travail.

Exceptionnellement, un supérieur immédiat pourra toutefois permettre à un professionnel non enseignant de participer à une activité de perfectionnement fonctionnel pendant ses heures de travail selon les modalités suivantes:

- cette participation sera sans remboursement de temps lorsqu'il s'agit d'activités de perfectionnement se déroulant de façon intensive sur une courte période d'un ou deux jours auxquelles le professionnel non enseignant participe à la demande de son supérieur.

- cette participation se fait dans le cadre d'un échange de temps lorsqu'il s'agit d'activités de perfectionnement se déroulant sur une période plus longue.

4.2.7 Nonobstant les dispositions du paragraphe 4.2.6 précédent, la Commission accorde annuellement un nombre de jour de libération équivalent à un jour de travail par professionnel non enseignant à l'ensemble des professionnels non enseignants à son emploi pour permettre à ceux-ci de participer à des congrès, colloques ou autres activités similaires.

4.2.8 Les professionnels non enseignants qui désirent bénéficier des dispositions du paragraphe 4.2.7 précédent doivent remplir les conditions suivantes:

- obtenir préalablement l'autorisation du supérieur immédiat;
- s'engager à produire un rapport d'activités et d'évaluation du congrès ou colloque auquel ils ont participé dans les deux (2) semaines de leur participation à la dite activité;
- accepter d'être éventuellement mis à contribution par la Commission dans le déroulement d'activités de perfectionnement reliées aux connaissances acquises lors de leur participation aux dites activités de perfectionnement;
- remplir le formulaire prévu à cet effet et le faire parvenir au Service du personnel.

4.2.9 La Commission en consultation avec le Comité de perfectionnement répartira équitablement les journées de libération prévues au paragraphe 4.2.7 entre les professionnels non enseignants appartenant aux différents corps d'emploi et aux différentes unités administratives.

4.3 Perfectionnement organisationnel

La Commission favorise la participation des professionnels non enseignants à des activités de perfectionnement organisationnel en organisant s'il y a lieu de telles activités de perfectionnement à leur intention.

L'organisation de telles activités de perfectionnement est aux frais de la Commission et la participation des professionnels non enseignants à de telles activités se fait généralement pendant les heures de travail.

4.4 Comité consultatif de perfectionnement

La Commission met sur pied un comité consultatif de perfectionnement pour les professionnels non enseignants.

Les représentants de la Commission sont désignés par la direction générale et les représentants des professionnels non enseignants sont désignés par leur syndicat.

Le Comité de perfectionnement des professionnels non enseignants a pour but de permettre à la Commission de consulter les professionnels non enseignants sur leurs besoins en matière de perfectionnement et sur le contenu des programmes de perfectionnement que la Commission entend organiser.

5.0 Entrée en vigueur

Le présent règlement entre en vigueur à compter du 26 octobre 1981 et remplace tout autre règlement émis antérieurement et traitant du même sujet.

commission scolaire Régionale de Tilly

RECUEIL DE GESTION

IDENTIFICATION

No III 07-52-01

Page 1 de 4

Émis le	Remplace	SECTEUR	NATURE
85-09-24	No III 07.62.01 Du 83-09-30	Service du Personnel	Directive

DIRECTIVE RELATIVE AU REMPLACEMENT DES ENSEIGNANTS ABSENTS

OBJET

1.0 La présente directive réglemente le remplacement des enseignants et l'organisation de la suppléance.

FONDEMENTS

2.0 Les dispositions constituant les conventions collectives;
Les règles budgétaires du ministère de l'Éducation;
Les règles relatives à la certification des maîtres du ministère de l'Éducation;
La politique de la Commission relative au recrutement et à la sélection.

CONTENU

3.0 3.1 La direction de l'école décide de remplacer s'il y a lieu l'enseignant absent.

3.2 Lorsque la direction de l'école décide de ne pas remplacer un enseignant absent, elle assure un encadrement adéquat aux élèves qui ne reçoivent pas de cours.

L'encadrement peut alors être assuré en regroupant des groupes d'élèves ou en utilisant un employé de soutien ou toute autre formule convenable mise en place par la direction.

L'encadrement peut être confié à un surveillant d'élèves pour effectuer de la surveillance d'élèves en classe.

3.3 Lorsque la direction de l'école décide de remplacer un enseignant absent, elle utilise les services de l'une ou l'autre des ressources suivantes:

3.3.1 Un enseignant en disponibilité affecté à l'école à la suppléance régulière.

APPROBATION

Par Le Directeur du Personnel le 85-08-25

AMENDÉ LE

Emis le	Remplace	SECTEUR	NATURE
85-09-24	III No 07-52-01 Du 83-09-30	Service du Personnel	Directive

CONTENU

3.0 (suite)

3.3.2 Un enseignant appartenant au champ 38;

3.3.3 Un enseignant régulier à temps plein de l'école en excédent de sa tâche éducative (1/1000e par période);

3.3.4 Un enseignant régulier à temps plein de l'école à l'intérieur de sa tâche éducative si cela est prévu dans sa tâche officielle;

3.3.5 Un enseignant régulier de l'école dans le cadre d'un échange de temps;

3.3.6 Un enseignant à temps partiel ou à la leçon de l'école;

3.3.7 Un suppléant occasionnel apparaissant à la liste de suppléants de l'école pour donner un cours;

NOTE : Un employé peut détenir différents statuts d'emploi à la Commission; ainsi, un surveillant d'élèves à dix (10) heures par semaine peut aussi agir comme suppléant à la condition d'être inscrit sur la liste et de satisfaire aux conditions pour y apparaître.

3.4 Le remplacement des enseignants absents pour de longues périodes (toute invalidité à compter de la sixième journée d'absence, les congés parentaux et les absences couvertes par les accidents de travail et les accidents d'automobile) est coordonné par le service du Personnel et imputé au budget de suppléance de la commission.

3.5 Le remplacement des enseignants absents pour de courtes périodes (toute invalidité de la première à la cinquième journée d'absence inclusivement, les congés sociaux et les diverses libérations) est coordonné par la direction de l'école et imputé au budget de suppléance de l'école.

APPROBATION

Le Directeur du Personnel 85-08-25

Par ..... le .....

AMENDÉ LE .....

commission scolaire Régionale du Tilly

RECUEIL DE GESTION

IDENTIFICATION

No

Page III 07-52-01
3 de 4

Émis le	Remplace	SECTEUR	NATURE
85-09-24	No III 07-52-01 Du 83-09-30	Service du Personnel	Directive

CONTENU

3.0

3.6 Le budget de suppléance de l'école peut aussi servir à embaucher des suppléants pour remplacer des enseignants qui seraient temporairement affectés à des fonctions telles que la récupération, les activités étudiantes, les services complémentaires aux élèves, etc...

3.7 Le budget de suppléance des écoles est établi annuellement sur la base suivante: le taux de la suppléance occasionnelle (16,09$ pour 85-86) multiplié par cinq (5) périodes par jour multiplié par six (6) jours multiplié par le nombre de postes d'enseignant attribués à l'école selon la directive relative à la répartition des enseignants dans les écoles.

3.8 Le service du Personnel crédite de plus au budget de la suppléance des écoles cinq (5) périodes au taux de la suppléance occasionnelle pour chaque journée pendant laquelle un enseignant bénéficie d'une libération syndicale aux frais du syndicat ou bénéficie d'une libération pour fins de perfectionnement aux frais du comité de perfectionnement ou bénéficie d'une journée de libération dans le cadre d'un prêt de services de courte durée ou subit une coupure de traitement suite à un congé sans traitement de courte durée ou une absence non-autorisée ou une absence sans traitement.

3.9 Le service du Personnel impute au budget de suppléance des écoles le nombre de périodes de remplacement effectuées au taux de la suppléance occasionnelle pour chaque journée pendant laquelle un enseignant en disponibilité ou un enseignant du champ 10 remplace un enseignant absent pour une courte période et ce jusqu'à concurrence de 10 périodes par cycle.

3.10 Toute situation de déficit du budget de suppléance d'une école sera soumise à la Direction générale par la direction du personnel.

APPROBATION

Le Directeur du Personnel 85-08-25

Par ..... le .....

ANNEXE 1F

commission scolaire Régionale de Tilly

RECUEIL DE GESTION

IDENTIFICATION

No. III 07-52-01

Page 4 de 4

Emis le	Remplace	SECTEUR	NATURE
85-09-24	III No. 07-52-01 Du 83-09-30	Service du Personnel	Directive

ENTRÉE EN VIGUEUR

4.0 : La présente directive entre en vigueur à compter du 25 août 1985 et remplace toute autre directive sur le même sujet.

APPROBATION

Le Directeur du Personnel

Par .....

le 85-08-25

AMENDE LE

ANNEXE I

LETTRE D'ASSIGNATION POUR LA SURVEILLANCE D'ELEVES

Nom du surveillant d'élèves: _____

Nom de la personne absente: _____

Date: _____

La personne dont le nom est indiqué ci-dessus étant absente [ ] de son poste d'enseignant-e ou libérée [ ] de sa charge d'enseignant-e, la direction de l'école a décidé de ne pas remplacer la personne absente (voir au verso pour définition de remplacement).

Toutefois, la direction de l'école veut s'assurer que les élèves à qui devait enseigner cette personne recevront un encadrement adéquat et dans ce but vous communique l'assignation suivante.

Vous devez vous présenter à l'endroit ci-dessous mentionné afin d'y agir à titre de surveillant d'élèves. Vos obligations sont celles décrites au verso et qui sont conformes au plan de classification du personnel de soutien. Votre rémunération sera en conséquence, pour cette période, celle d'un surveillant d'élèves et sera établie conformément à la convention collective du personnel de soutien.

Vous devez vous présenter au lieu suivant:

Local: _____

Heure: _____

_____
Signature de la direction de l'école

_____
Date

DÉFINITION DE "REMPLACER" UN ENSEIGNANT ABSENT

Remplacer un enseignant absent signifie assumer tous les éléments de la fonction générale de l'enseignant, à savoir préparer et présenter des cours dans les limites des programmes autorisés, collaborer avec les autres professionnels enseignants et non enseignants de l'école en vue de prendre les mesures appropriées pour servir les besoins individuels de l'élève, assumer les responsabilités d'encadrement, évaluer le rendement et le progrès des élèves et en faire rapport à la direction de l'école, etc...

TÂCHES D'UN SURVEILLANT D'ÉLÈVES

Le surveillant d'élèves doit voir à maintenir l'ordre, la discipline et le respect des règlements chez les élèves, il collabore au déroulement d'activités étudiantes en plus de voir à la sécurité et au bien-être des élèves.

Il exerce une surveillance préventive en renseignant les élèves sur les règlements en vigueur et exerce une surveillance corrective auprès des élèves en cas de comportements irréguliers et en faisant rapport à la direction. Il participe au contrôle des absences des élèves.

ANNEXE 7

COMPTABILISATION DES DÉPENSES DE SUPPLÉANCE

Principe: Le système d'information financière (S.I.F.) du M.E.Q. exige que la comptabilisation des dépenses de suppléance soit effectuée selon le champ d'activité et selon la nature de la dépense.

Codification du champ d'activité (Position 5 à 9 du code budgétaire)

Enseignement secondaire général	13100
Enseignement secondaire professionnel	14000
Adaptation scolaire	15100
Sécurité d'emploi; mises en disponibilité	76510

Codification de la nature de la dépense: (Position 10 à 12 du code budgétaire)

Suppléant - dépannage	101
Suppléant - régulier	103
Suppléant - occasionnel	105

Exemple: Le code budgétaire d'un suppléant régulier à l'école secondaire le Campus (001), pour l'enseignement secondaire professionnel s'établit comme suit:

001 - 1 - 14000 - 103

Note 1 : Les trois (3) premières positions traduisant le nº de l'école et la 4e signifie le fonds concerné, en l'occurence le fonds d'opérations courantes ou fonds 1.

Note 2 : Si l'école reçoit un remboursement de dépenses de suppléance, les trois (3) dernières positions du code budgétaire (position 3 à 12) seront les chiffres 968 et le revenu constitué par le remboursement sera présenté séparément, tel que normalement exigé par le S.I.F.

Note 3 : Les écoles recevront un contrôle budgétaire spécifique à la suppléance.

ANNEXE 3

Procédure relative à l'application de l'article 3.8 de la directive du service du Personnel sur le remplacement des enseignants absents.

1. La direction de l'école réclame mensuellement à la direction du personnel les périodes de suppléance dues à l'école en application de l'article 3.8.

2. La réclamation doit indiquer la période, le nom des enseignants absents, le motif et la date de leur absence, le nombre de périodes réclamées.

EXEMPLE

Période du 1er au 30 septembre 1985

9 septembre	Michel X	[illegible]ation syndicale	1 pér. A.M.
3 [illegible]ptembre	Danielle Y	absence non [illegible]	[illegible]
11 septembre	Gilles Z	perfectionnement (colloque)	5 périodes
12 septembre	André W	congé sans traitement	5 périodes

3. Le service du Personnel avise les Services financiers du montant à créditer au budget de l'école et confirme le crédit à l'école.

ANNEXE 4

Procédure relative aux réquisitions pour le paiement de la suppléance en application de la directive sur le remplacement des enseignants absents.

1. L'école doit indiquer sur la réquisition pour le paiement de la suppléance le secteur d'enseignement de l'enseignant remplacé:

Secteur général	"G"
Secteur enseignement professionnel	"P"
Secteur de l'adaptation scolaire	"E"

2. Dans le cas où la direction de l'école décide d'utiliser son budget de suppléance en application de l'article 3.6 du règlement (récupération, activités étudiantes, services complémentaires aux élèves, etc.), elle indique "U.L." pour utilisation locale, au lieu de l'enseignant remplacé.

ANNEXE 5

Procédure relative aux rapports d'absence en application de la directive sur le remplacement des enseignants absents.

1. La direction de l'école doit indiquer sur le rapport d'absence d'un enseignant l'identité de celui ou celle qui l'a remplacé de même que le statut du remplaçant.

Suppléant occasionnel	"S.O."
Suppléant régulier	"Champ 38"
Enseignant en disponibilité	"Dispo"

2. Dans le cas où la direction de l'école décide de ne pas remplacer l'enseignant absent, elle indique, s'il y a lieu, le nom du surveillant d'élèves qui a été utilisé et son statut "S.E.".

ANNEXE 6

Procédure relative à l'utilisation des surveillants d'élèves en application de la directive sur le remplacement des enseignants absents.

1. Toute utilisation d'un surveillant d'élèves pour l'encadrement des élèves lors de l'absence d'un enseignant doit se traduire par une réclamation sur le formulaire "FEUILLE DE TEMPS REGULIER ET SUPPLEMENTAIRE".

2. Pour chaque période pendant laquelle un surveillant est utilisé, la direction de l'école doit indiquer la date où chaque période de surveillance est effectuée dans la colonne "DATE", le nombre de périodes dans la colonne "TEMPS REGULIER, NOMBRE D'HEURES", les nom et prénom de l'enseignant remplacé dans les colonnes "DE" et "A" et son secteur d'enseignement "G" ou "P" ou "E" dans la colonne "NOMBRE D'HEURES". La colonne "JOUR" n'est donc pas utilisée.

3. Dans le cas où un surveillant d'élèves est utilisé en application de l'article 3.6 de la directive, la direction de l'école indique "U.L." pour utilisation locale dans les cases précitées.

4. Dans le cas où un suppléant est utilisé comme surveillant, les rapoorts sont faits sur le formulaire "FEUILLE DE TEMPS REGULIER ET SUPPLEMENTAIRE".

commission scolaire régionale de Tilly

RECUEIL DE GESTION

IDENTIFICATION
No. III 07.52.14
Page 1 de 3

Emis le	Remplace	SECTEUR	NATURE
79-09-01	No. Du.	Service du Personnel	Directive

DIRECTIVE DU SERVICE DU PERSONNEL RELATIVE À L'EMBAUCHE DE PERSONNEL HORS EFFECTIF ET D'EMPLOYES OCCASIONNELS.

OBJET :

1.0 La directive vise à déterminer les conditions d'utilisation et la procédure à suivre pour l'embauche du personnel hors effectif et des employés occasionnels.

FONDEMENT :

2.0 La convention collective des P.N.E.;
La convention collective du personnel de soutien;
Les règles et prévisions budgétaires de la Commission scolaire régionale de Tilly;
Les règlements de délégation de pouvoir de la commission.

DEFINITIONS :

3.0

3.1 Plan d'effectif: inventaire des postes autorisés et annexé aux prévisions budgétaires de la commission.

3.2 Poste à l'effectif: poste identifié au plan d'effectif de la commission.

3.3 Poste hors effectif: poste n'apparaissant pas au plan d'effectif de la commission et que la commission crée pour une période d'au moins trois (3) mois.

3.4 Employé régulier: employé détenant un poste à l'effectif ou un poste hors effectif.

3.5 Employé occasionnel: employé de la commission qui ne détient pas de poste ni à l'effectif ni hors effectif.

3.6 Employé occasionnel surnuméraire: personnel occasionnel embauché pour effectuer un surcroît occasionnel de travail.

3.7 Employé occasionnel temporaire: personnel occasionnel embauché pour remplacer un employé régulier absent.

APPROBATION

Par ...Le Directeur du Personnel..... le 79-09-01

AMENDE LE .....

Emis le	Remplace	SECTEUR	NATURE
79-09-01	No. Du.	Service du Personnel	Directive

CONTENU :

4.0 4.1. Poste hors effectif

4.1.1 Toute demande de combler un poste hors effectif doit être acheminée au Service du Personnel par le responsable de l'unité administrative concernée.

4.1.2 La demande doit comprendre la description de tâche qui sera assignée au titulaire du poste, la durée possible du poste et doit être accompagnée de l'attestation du financement du poste par l'autorité appropriée (M.E.Q. ou Direction Générale).

4.1.3 Le Service du Personnel obtient l'autorisation d'ouvrir le poste auprès de l'instance appropriée (C.C., C.E. ou D.G.) et procède s'il y a lieu à combler le poste.

4.2 Personnel occasionnel surnuméraire

4.2.1 Toute demande d'embaucher un employé occasionnel surnuméraire doit être acheminée au Service du Personnel par le responsable de l'unité administrative concernée.

4.2.2 La demande doit comprendre la description de tâche qui sera assignée à l'employé embauché, la durée prévisible de la période d'emploi et le poste budgétaire où le salaire de l'employé sera imputé.

4.2.3 Le Service du Personnel vérifie les disponibilités budgétaires et procède s'il y a lieu à combler le poste.

4.3 Personnel occasionnel temporaire

4.3.1 Toute demande d'embaucher un employé occasionnel temporaire doit être acheminée au Service du Personnel par le responsable de l'unité administrative concernée.

4.3.2 La demande doit comprendre l'identité de l'employé absent, le motif de son absence, la durée prévisible de son absence et la description de tâche qui sera assignée à l'employé embauché.

4.3.3 A moins de circonstances exceptionnelles, le Service du Personnel ne procède à embaucher l'employé occasionnel temporaire que dans les seuls cas suivants:

APPROBATION

Par Le Directeur du Personnel le 79-09-01

AMENDE LE .....

1. le motif de l'absence est l'invalidité et la durée de l'absence dépasse cinq (5) jours ouvrables.

2. le motif de l'absence est un congé pour maternité

3. le motif de l'absence est un congé sans traitement d'une durée supérieure à vingt (20) jours ouvrables et les vacances de l'employé absent ont toutes été utilisées.

5.0 Entrée en vigueur

La présente directive entre en vigueur à compter du 1er septembre 1979 et remplace toute autre directive émise antérieurement et traitant du même sujet.

APPROBATION

Par Le Directeur du Personnel ..... le 79-09-01..

AMENDE LE .....

DIRECTIVE RELATIVE A L'EMBAUCHE DES ENSEIGNANTS A TEMPS PARTIEL, A LA LECON ET DES SUPPLEANTS

OBJET

1.0 : La présente directive règlemente l'embauche des enseignants à temps partiel, à la leçon et des suppléants.

FONDEMENTS

2.0 : La politique de la commission relative au recrutement et à la sélection;

Les règles relatives à la certification des maîtres du ministère de l'Education;

La directive relative à l'évaluation du rendement du personnel temporaire.

CONTENU

3.0 : 3.1 Les seuls suppléants que les directions d'école peuvent utiliser sont ceux qui apparaissent à la liste des suppléants de leur école.

3.2 La liste des suppléants des écoles comprend les personnes suivantes:

3.2.1 Les suppléants qui ont travaillé pour la commission au cours de l'année scolaire précédente, qui sont encore disponibles et ont été l'objet d'une évaluation de rendement positive.

3.2.2 Les candidats à la suppléance qui ont été l'objet d'une recommandation positive des comités de sélection pour suppléants siégeant au mois d'août.

APPROBATION

Par Le directeur du Personnel le 85-08-25

AMENDE LE .....

Emis le	Remplace	SECTEUR	NATURE
85-09-25	III No. 07.52.12 Du.	Service du Personnel	Directive

CONTENU

3.0 : (suite)

3.3 Le service du Personnel peut, à la demande des directions d'école, ajouter des suppléants à leur liste en cours d'année lorsque le nombre de suppléants disponibles n'est pas suffisant pour satisfaire aux besoins de l'école.

3.4 La répartition des suppléants entre les écoles est approuvée annuellement par la Table des directeurs d'école.

3.5 Lorsqu'un poste d'enseignant peut être comblé par un enseignant à temps partiel ou à la leçon, la direction de l'école et le service du Personnel font la sélection parmi les suppléants et parmi les candidats qui ont soumis leur offre de services à la commission.

3.6 Seuls les candidats légalement qualifiés peuvent se voir offrir un contrat à temps partiel ou à la leçon; à compétence égale, la Commission accorde priorité au candidat qui a déjà travaillé pour la Commission et dont le rendement a été jugé très bon ou remarquable.

3.7 Les dispositions des paragraphes 3.5 et 3.6 précédents s'appliquent aussi dans le cas du remplacement d'un enseignant pour une longue période (si le suppléant peut éventuellement obtenir un contrat à temps partiel).

ENTREE EN VIGUEUR

4.0 : La présente directive entre en vigueur le 25 août 1985.

APPROBATION

Le directeur du Personnel 85-08-25

Par ..... le .....

ABROGE LE .....

Emis le	Remplace	SECTEUR	NATURE
79-09-01	No. Du.	Service du Personnel	Directive

DIRECTIVE RELATIVE A LA FORMATION AU FONCTIONNEMENT ET AU MANDAT DES COMITES DECONCENTRES DE PERFECTIONNEMENT DES ENSEIGNANTS.

OBJET :

1.0 La présente directive vise à régir les modalités de formation et de fonctionnement des comités déconcentrés de perfectionnement et à déterminer leurs pouvoirs et leurs obligations.

FONDEMENTS :

2.0 La convention collective des enseignants;
Les décisions du comité de perfectionnement des enseignants.

DEFINITIONS :

3.0 3.1 Activités de mise à jour signifie des activités de perfectionnement qui ne conduisent pas à un changement de scolarité comprenant des activités collectives et/ou communautaires de même que la participation d'enseignants à des stages, journées d'étude, colloques et congrès pendant lesquels sont abordées des questions d'ordre pédagogique et/ ou professionnel.

3.2 Le comité paritaire de perfectionnement signifie le comité de perfectionnement formé au niveau de la commission et prévu à la convention collective des enseignants.

CONTENU :

4.0 4.1 Formation

4.1.1 Avant le 15 septembre de chaque année un comité déconcentré local de perfectionnement doit être formé au niveau de chaque école.

4.1.2 Le comité se compose de deux représentants de la direction de l'école et de deux représentants des enseignants.

4.1.3 Chacune des parties doit prendre l'initiative de désigner ses représentants et d'en aviser l'autre partie.

4.1.4 Le comité déconcentré de perfectionnement avise le comité paritaire de perfectionnement de l'identité de ses membres.

APPROBATION

Le Directeur du Personnel ..... le 79-09-01

AMENDE LE .....

4.2 Fonctionnement

4.2.1 Le comité déconcentré local de perfectionnement est un comité décisionnel; ainsi il approuve ou refuse tout projet de mise à jour qui lui est soumis par la direction de l'école ou par un ou des enseignants.

4.2.2 Dans ses décisions le comité déconcentré local de perfectionnement respecte les règles et les critères émis par le comité paritaire central de perfectionnement.

4.2.3 Le comité paritaire central de perfectionnement détermine annuellement la proportion du budget des activités de mise à jour à être déconcentrés dans les écoles et le mode de distribution de ces argents entre les écoles.

4.2.4 Les argents non utilisés aux fonds déconcentrés de perfectionnement en date du 30 juin de chaque année sont versés aux fonds déconcentrés à être répartis entre les écoles par le comité paritaire de perfectionnement de l'année suivante.

4.2.5 Toute demande de remboursement de frais consécutive à l'approbation d'un projet de mise à jour par le comité déconcentré de perfectionnement doit être acheminée au secrétaire du comité paritaire central de perfectionnement sur la formule appropriée; la demande de paiement doit être accompagnée du rapport d'activités rempli par le responsable du projet et doit être signée du directeur, attestant ainsi qu'il en a pris connaissance.

4.2.6 Au plus tard le 30 juin de chaque année, le comité déconcentré local de perfectionnement soumet au comité paritaire de perfectionnement un rapport de ses activités et l'état de son budget.

4.2.7 Le comité déconcentré local de perfectionnement se donne toute règle de régie interne qu'il juge opportun de se donner.

4.2.8 Le comité déconcentré local de perfectionnement siège en dehors des heures de travail des enseignants.

4.3 Mandat

4.3.1 Le comité déconcentré local de perfectionnement peut disposer de tout projet de mise à jour à caractère collectif et en rapport avec la vie de l'école, qui lui est soumis. A titre d'exemple, ces projets pourraient avoir comme objectif la socialisation chez un groupe, le fonctionnement en équipe, l'élaboration d'un projet

éducatif, la communication, etc.

4.3.2 Le comité ~~déconcentré~~ local peut aussi disposer de tout projet de mise à jour en rapport avec la préparation ou l'utilisation d'instruments ou de techniques visant à améliorer les relations maître/élèves.

4.3.3 Le comité ~~déconcentré~~ local de perfectionnement doit référer au comité ~~paritaire~~ régional de perfectionnement tout projet de mise à jour impliquant la participation d'enseignants à des congrès ou colloques, tout projet relatif à la préparation de plans d'études visant à instrumenter les enseignants d'une discipline, de même que tout projet à caractère d'innovation pédagogique.

5.0 Entrée en vigueur

La présente directive entre en vigueur à compter du 1er septembre 1979 et remplace tout autre directive émis antérieurement et traitant du même sujet.

APPROBATION

Par Le Directeur du Personnel ..... le ..... 79-09-01 ..

AMENDE LE .....

ANNEXE E

Politiques de gestion des ressources humaines de la CSCE

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
45 - 06

EMISSION : *Comité Exécutif (Service du personnel)*

DISTRIBUTION : *Principaux, Directeurs de services*

SUJET DU [illegible]

"POLITIQUE RELATIVE AUX DATES DE VACANCES ANNUELLES
DU PERSONNEL PROFESSIONNEL NON-ENSEIGNANT
ET DU PERSONNEL DE SOUTIEN"

ENONCE DE LA POLITIQUE

01. APPLICATION

La présente politique s'applique au personnel professionnel non-enseignant et au personnel de soutien de la Commission Scolaire Chaudière-Etchemin.

02. VACANCES ANNUELLES OBLIGATOIRES

La Commission Scolaire Chaudière-Etchemin détermine une période fixe de vacances annuelles *obligatoires* pour tous les employés pendant les deux (2) dernières semaines complètes de juillet de chaque année.

03. VACANCES ANNUELLES POUR PLUS DE DEUX (2) SEMAINES

Les employés qui bénéficient de plus de deux (2) semaines de vacances *(dix jours ouvrables)* prennent entente avec leur supérieur immédiat pour les dates de leurs vacances annuelles additionnelles. Cependant cette règle générale connaît trois (3) restrictions particulières:

03.01 Les secrétaires d'écoles devront prendre leurs vacances annuelles additionnelles entre le 2 juillet et les deux (2) dernières semaines complètes du mois d'août.

☐ NOUVELLE POLITIQUE
☒ EN REMPLACEMENT DU 6 mars 1974

PAGE: 1 de 3
DATE: 12 avril 1976

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
45 - 06

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE AUX DATES DE VACANCES ANNUELLES
DU PERSONNEL PROFESSIONNEL NON-ENSEIGNANT
ET DU PERSONNEL DE SOUTIEN"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

03.02 Les concierges et aides-concierges devront prendre leurs vacances annuelles additionnelles entre le 2 juillet et le vendredi de la première semaine complète du mois d'août.

03.03 Les vacances annuelles additionnelles du personnel professionnel non-enseignant devront se situer dans l'une et/ou l'autre des périodes suivantes:

03.03.01 entre le 2 juillet et les deux (2) dernières semaines complètes du mois d'août;

03.03.02 entre la mi-décembre et l'ouverture des classes en janvier.

04. ACCUMULATION DES VACANCES

La Commission Scolaire Chaudière-Etchemin n'accepte, en aucune façon, que des périodes de vacances soient accumulées par un employé d'une année scolaire à l'autre. Les vacances non prises seront perdues.

05. ANTICIPATION DE LA PERIODE DES VACANCES

La Commission Scolaire Chaudière-Etchemin n'accepte, en aucune façon, que des périodes de vacances puissent être anticipées, c'est-à-dire qu'elles soient prises avant d'être acquises.

[ ] NOUVELLE POLITIQUE
[X] EN REMPLACEMENT DU 6 mars 1976

PAGE: 2 de 3
DATE: 12 avril 1976

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE AUX DATES DE VACANCES ANNUELLES
DU PERSONNEL PROFESSIONNEL NON-ENSEIGNANT
ET DU PERSONNEL DE SOUTIEN"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

06. PROLONGATION DE LA PERIODE DES VACANCES

Les employés qui désirent prolonger, à leurs frais, leurs vacances peuvent se prévaloir de ce privilège, à la condition d'obtenir l'approbation de leur supérieur immédiat. Cette disposition ne doit pas avoir pour effet d'entraîner l'engagement de personnel temporaire et doit tenir compte des trois (3) restrictions de l'article 03.

07. ACCEPTATION DE LA POLITIQUE

Cette politique a été acceptée par le Comité Exécutif à sa séance du 7 avril 1976.

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN 111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald	NO. IDENTIFICATION 45 - 03

EMISSION : *Directeur général (Service du personnel)*

DESTINATION : *Principaux, Enseignants*

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE AUX MODALITES DE FONCTIONNEMENT CONCERNANT LES ABSENCES DES INSTITUTEURS AU DENOMBREMENT FLOTTANT"

ENONCE DE LA POLITIQUE

01. PROCEDURE GENERALE

Comme dans tous les autres cas d'absence, si un instituteur au dénombrement flottant doit s'absenter, les procédures actuelles s'appliquent *(politiques 45-08 et 45-09)*.

02. ABSENCE DE COURTE DUREE

Dans le cas d'une absence de courte durée *(dix jours ouvrables et moins)*, la Direction de l'école ne remplace pas, par un suppléant, l'instituteur au dénombrement flottant ainsi absent.

03. ABSENCE DE LONGUE DUREE

03.01 Dans le cas d'une absence de longue durée *(plus de dix jours ouvrables)*, la Direction de l'école, après consultation auprès du conseiller en enfance inadaptée, remplacera l'instituteur concerné par un suppléant s'il juge pertinente cette suppléance.

03.02 Le suppléant retenu, s'il y a lieu, devra remplir les conditions habituelles de [illegible]ation d'un instituteur au dénombrement flottant.

☐ NOUVELLE POLITIQUE ☒ EN REMPLACEMENT DU 3 décembre 1976	PAGE: 1 de 2 DATE: 15 février 1978

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
45 - 03

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE AUX MODALITES DE FONCTIONNEMENT CONCERNANT LES ABSENCES DES INSTITUTEURS AU DENOMBREMENT FLOTTANT"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

03.03 Le suppléant retenu, s'il y a lieu, sera le même pour toute la durée de l'absence.

04. ACCEPTATION DE LA POLITIQUE

Cette politique a été acceptée par le Conseil des Commissaires à sa séance régulière du 15 février 1978.

☐ NOUVELLE POLITIQUE
☒ EN REMPLACEMENT DU 1 décembre 1976

PAGE: 2 de 2
DATE: 15 février 1978

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN 111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald	NO. IDENTIFICATION 45 - 07

EMISSION : *Conseil des Commissaires*

DESTINATION : *Principaux, Instituteurs*

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE AUX RETARDS

DES INSTITUTEURS"

ENONCE DE LA POLITIQUE

01. INTERPRETATION: RETARD D'UN INSTITUTEUR

La convention collective de travail précise que, en aucun cas, un retard d'une durée inférieure à dix (10) minutes par rapport à l'horaire régulier des élèves ne peut être interprété par la commission comme une absence. En conséquence, tout retard égal ou supérieur à dix (10) minutes par rapport à l'horaire régulier des élèves est une absence et, à partir de ce moment, le principal peut appeler un suppléant.

02. RETARD - RETENUE DE TRAITEMENT

Tout instituteur qui se présente à son poste avec un retard égal ou supérieur à dix (10) minutes par rapport à l'horaire régulier des élèves subira une retenue de traitement correspondant à la durée de son retard par rapport à l'horaire régulier des élèves.

03. REMUNERATION DU SUPPLEANT

Il n'y a aucune obligation, pour le principal, de garder un suppléant pour qu'il complète une demi-journée. Ce dernier peut être rémunéré pour une seule période.

☐ NOUVELLE POLITIQUE	PAGE: 1 de 2
☒ EN REMPLACEMENT DU 21 janvier 1975	DATE: 18 février 1978

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
45 - 07

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE AUX RETARDS
DES INSTITUTEURS"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

04. ACCEPTATION DE LA POLITIQUE

Cette politique a été acceptée par le Conseil des Commissaires à sa séance régulière du 15 février 1978.

[ ] NOUVELLE POLITIQUE
[X] EN REMPLACEMENT DU 21 janvier 1975

PAGE: 2 de 2
DATE: 18 février 1978

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
45 - 08

EMISSION : *Conseil des Commissaires (Service du personnel)*

DESTINATION : *Principaux, Directeurs de services*

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE AUX ATTESTATIONS D'ABSENCE DU PERSONNEL DE SOUTIEN, DU PERSONNEL PROFESSIONNEL ENSEIGNANT ET NON-ENSEIGNANT"

ENONCE DE LA POLITIQUE

01. CONTROLE D'ABSENCES DU PERSONNEL

Dans le but d'assurer un contrôle adéquat des absences du personnel de soutien, du personnel professionnel enseignant et non-enseignant, d'effectuer les ajustements salariaux à l'intérieur de délais normaux et d'uniformiser la cueillette des données relatives aux absences, les procédures suivantes devront être observées par les principaux et les directeurs de services.

02. PERSONNES RESPONSABLES

Le principal ou le directeur de service est responsable du contrôle des absences des employés sous sa responsabilité. Le principal ou le directeur de service doit soumettre, à l'attention du directeur du personnel, tout cas d'absence douteux, irrégulier ou anormal.

03. FORMULE "ATTESTATION DES MOTIFS D'ABSENCE"

Dans tous les cas d'absence, peu importe la durée de celle-ci, le principal ou le directeur de service s'assure que la formule appropriée de *"Attestation des motifs d'absence"* soit complétée par l'employé à son retour au travail.

☐ NOUVELLE POLITIQUE
☒ EN REMPLACEMENT DU 17 novembre 1975

PAGE: 1 de 3
DATE: 15 février 1978

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
45 - 08

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE AUX ATTESTATIONS D'ABSENCE DU PERSONNEL DE SOUTIEN, DU PERSONNEL PROFESSIONNEL ENSEIGNANT ET NON-ENSEIGNANT"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

04. VERIFICATION ET EXPEDITION DE LA FORMULE "ATTESTATION DES MOTIFS D'ABSENCE"

Le principal ou le directeur de service vérifie si la formule est complétée entièrement et avec exactitude. L'original de cette formule est expédiée au Service du personnel et le principal ou le directeur de service conserve l'autre copie pour ses propres dossiers.

05. FORMULE DE "REQUISITION POUR LE PAIEMENT DE LA SUPPLEANCE"

Le principal ou le directeur de service fait parvenir, au Service du personnel, la *"Réquisition pour le paiement de la suppléance"*. Normalement, c'est-à-dire dans les cas d'une absence de courte durée, l' *"Attestation des motifs d'absence"* est jointe à la *"Réquisition pour le paiement de la suppléance"*. Dans le cas d'une absence prolongée *(invalidité, maternité, etc.)*, le principal ou le directeur de service indique le motif d'absence à l'endroit approprié.

06. ESTAMPILLE: DATE DE RECEPTION DES FORMULAIRES

L' *"Attestation des motifs d'absence"* et la *"Réquisition pour le paiement de la suppléance"* reçoivent une estampille indiquant la date de réception au Service du personnel. Cette procédure permet d'identifier d'où originent les retards dans les ajustements salariaux et dans le versement du traitement du personnel enseignant.

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
45 - 08

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE AUX ATTESTATIONS D'ABSENCE DU PERSONNEL DE SOUTIEN, DU PERSONNEL PROFESSIONNEL ENSEIGNANT ET NON-ENSEIGNANT"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

07. ABSENCE PROLONGEE D'UN EMPLOYE DE SOUTIEN

Dans le cas d'une absence prolongée d'un employé de soutien et si le principal ou le directeur de service veut remplacer celui-ci par un employé temporaire, une demande par téléphone est adressée au Service du personnel qui s'occupera à combler le poste vacant temporairement et ce, le plus rapidement possible. Une réquisition pour le paiement de la suppléance doit être complétée par le principal ou le directeur de service à l'aide de la formule habituelle.

08. ABSENCE INFERIEURE A UNE DEMI-JOURNEE

Lorsqu'un employé doit s'absenter pour une période de temps inférieure à une demi-journée (½) de travail, il doit recevoir, au préalable, l'autorisation de son supérieur immédiat ou du directeur général si le supérieur immédiat est lui-même absent.

09. ACCEPTATION DE LA POLITIQUE

Cette politique a été acceptée par le Conseil des Commissaires à sa séance régulière du 15 février 1978.

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
45 - 09

EMISSION : *Conseil des Commissaires (Service du personnel)*

DESTINATION : *Principaux, Directeurs de services*

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE A L'ASSURANCE-SALAIRE DU PERSONNEL DE SOUTIEN, DU PERSONNEL PROFESSIONNEL ENSEIGNANT ET NON-ENSEIGNANT"

ENONCE DE LA POLITIQUE

01. REGIME D'ASSURANCE-SALAIRE

01.01 Dans le but d'établir une structure uniforme et efficace concernant l'application du régime d'assurance-salaire, de permettre aux employés invalides de bénéficier le plus rapidement possible de leurs prestations d'assurance-salaire et d'éviter d'effectuer des ajustements salariaux tardifs, les procédures prévues aux articles 02 et 03 suivants devront être observées par les principaux et les directeurs de services.

01.02 Il est essentiel que ces procédures soient suivies rigoureusement car dorénavant, les avis donnés par la Commission Administrative des Régimes de Retraite *(C.A.R.R.)* serviront de base à l'étude par le ministère des budgets et des états financiers de la commission scolaire.

02. INVALIDITE D'UNE DUREE DE TROIS (3) JOURS OUVRABLES OU MOINS

Pour les invalidités d'une période de trois (3) jours ouvrables ou moins, la politique 45-08 actuellement en vigueur s'applique. Aucune autre action n'est à prendre par le principal ou le directeur de service.

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN 111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald	NO. IDENTIFICATION 45 - 09

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE A L'ASSURANCE-SALAIRE DU PERSONNEL DE SOUTIEN, DU PERSONNEL PROFESSIONNEL ENSEIGNANT ET NON-ENSEIGNANT"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

03. INVALIDITE D'UNE DUREE DE QUATRE (4) JOURS OUVRABLES ET PLUS

03.01 Dès le matin de la journée où une invalidité atteint quatre (4) jours ouvrables, le principal ou le directeur de service avertit, par téléphone, le Service du personnel de cette situation. Un rapport d'invalidité sera expédié la journée même à l'employé invalide par le Service du personnel. Au trentième (30e) jour du calendrier après le début de l'invalidité d'un employé, le Service du personnel fera parvenir, à la Commission Administrative des Régimes de Retraite *(C.A.R.R.)*, un relevé du paiement des prestations d'assurance-salaire.

03.02 Dès qu'un employé absent pour une période de quatre (4) jours ouvrables et plus, suite à une invalidité, retourne au travail, le principal ou le directeur de service en informe, par téléphone, le Service du personnel la journée même de ce retour.

04. ETUDE DES CAS D'INVALIDITE PAR LA COMMISSION ADMINISTRATIVE DES REGIMES DE RETRAITE (C.A.R.R.)

04.01 Le Service du personnel, à la demande ou non du principal ou du directeur de service, pourra demander, à la Commission Administrative des Régimes de Retraite, d'étudier des cas précis d'invalidité d'une durée inférieure à trente (30) jours de calendrier.

04.02 Dans les cas d'invalidité de trente (30) jours et plus, la consultation auprès de la Commission Administrative des Régimes de Retraite n'est plus facultative.

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
45 - 09

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE A L'ASSURANCE-SALAIRE DU PERSONNEL DE SOUTIEN, DU PERSONNEL PROFESSIONNEL ENSEIGNANT ET NON-ENSEIGNANT"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

05. DATE D'ENTREE EN VIGUEUR

Cette politique entre en vigueur le premier (1er) décembre 1975.

06. ACCEPTATION DE LA POLITIQUE

Cette politique a été acceptée par le Conseil des Commissaires à sa séance régulière du 15 février 1978.

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
45 - 09

SUJET DU DOCUMENT

ANNEXE "A"

"RESUME DES PROCEDURES D'ASSURANCE-SALAIRE"

ENONCE DE L'ANNEXE

INVALIDITE / PROCEDURE	DOCUMENTS A COMPLETER	ACTIONS A PRENDRE
de 0 à 3 jours ouvrables	- compléter, s'il y a lieu, les réquisitions pour le paiement de la suppléance.	- effectuer les vérifications habituelles; - faire parvenir, au Service du personnel, les réquisitions pour le paiement de la suppléance, s'il y a lieu.
4 jours ouvrables et plus	- compléter, s'il y a lieu, les réquisitions pour le paiement de la suppléance.	- avertir, par téléphone, le Service du personnel, de la situation; - faire parvenir, au Service du personnel, les réquisitions pour le paiement de la suppléance, s'il y a lieu.
après le dernier jour d'invalidité	- compléter le formulaire d' *"Attestation des motifs d'absence"*.	- avertir, par téléphone, le Service du personnel, du retour de l'employé invalide; - transmettre immédiatement, au Service du personnel, le formulaire d' *"Attestation des motifs d'absence"*.

☐ NOUVELLE ANNEXE
☒ EN REMPLACEMENT DU 17 novembre 1975

PAGE: 4 de 4
DATE: 15 février 1978

190

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111 rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
15 - 17

EMISSION : *Conseil des commissaires (Direction générale)*

DESTINATION : *Directeurs et directeur adjoint d'école*

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE DE PERFECTIONNEMENT
DU PERSONNEL CADRE DES ECOLES"

ENONCE DE LA POLITIQUE

01. OBJECTIF GENERAL

Permettre, aux directeurs d'école, de se tenir à jour en ce qui concerne son perfectionnement personnel afin de répondre aux attentes de l'équipe, de l'organisme et du milieu et, ainsi l'aider à assurer son rôle de leader de son milieu.

02. COMITE DE PERFECTIONNEMENT

02.01 Composition

Le directeur général et deux (2) directeurs d'école.

02.02 Formation

Au mois de mai de chaque année, après l'acceptation du budget de perfectionnement, les directeurs d'école délèguent deux (2) de leurs membres.

02.03 Rôle du comité

02.03.01 Prendre le leadership du perfectionnement en consultant les directeurs, en identifiant des besoins de perfectionnement et en proposant des activités.

☒ NOUVELLE POLITIQUE
☐ EN REMPLACEMENT DU

DATE: 9 juillet 1981

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE DE PERFECTIONNEMENT
DU PERSONNEL CADRE DES ECOLES"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

02.03.02 Assurer un suivi aux orientations générales.

02.03.03 Assurer la réalisation de ces activités.

03.03.04 Etablir les modalités de réalisation.

02.04 Fonctionnement du comité - échéancier

02.04.01 Mars

02.04.01.01 Identification des besoins en perfectionnement par une consultation de chaque directeur -vs- ses besoins et ceux qu'il voit pour l'équipe.

02.04.01.02 Identification des besoins collectifs en perfectionnement par le comité de perfectionnement.

02.04.02 Début avril

02.04.02.01 Etude de l'ensemble des besoins identifiés.

02.04.02.02 Proposition de plan global d'activités à réaliser durant l'année.

02.04.02.03 Consultation sur le plan à la table de gestion.

02.04.02.04 Présentation par le comité du plan global de perfectionnement.

02.04.03 Fin d'avril

Faire les représentations utiles auprès du comité de budget.

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE DE PERFECTIONNEMENT
DU PERSONNEL CADRE DES ECOLES"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

02.03.02 Assurer un suivi aux orientations générales.

02.03.03 Assurer la réalisation de ces activités.

03.03.04 Etablir les modalités de réalisation.

02.04 Fonctionnement du comité - échéancier

02.04.01 Mars

02.04.01.01 Identification des besoins en perfectionnement par une consultation de chaque directeur -vs- ses besoins et ceux qu'il voit pour l'équipe.

02.04.01.02 Identification des besoins collectifs en perfectionnement par le comité de perfectionnement.

02.04.02 Début avril

02.04.02.01 Etude de l'ensemble des besoins identifiés.

02.04.02.02 Proposition de plan global d'activités à réaliser durant l'année.

02.04.02.03 Consultation sur le plan à la table de gestion.

02.04.02.04 Présentation par le comité du plan global de perfectionnement.

02.04.03 Fin d'avril

Faire les représentations utiles auprès du comité de budget.

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111 rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
15 - 17

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE DE PERFECTIONNEMENT
DU PERSONNEL CADRE DES ECOLES"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

02.04.04 Juin

Assurer la réalisation des activités acceptées.

02.05 Fonctionnement interne du comité

Le comité se donne des structures qui assurent son bon fonctionnement, une information adéquate aux directions *(Exemples: secrétaire, procès-verbaux, circulaires, fonctionnement, etc.)*.

03. ACCEPTATION DE LA POLITIQUE

La présente politique a été acceptée par le conseil des commissaires à sa séance régulière du 2 juillet 1981.

☒ NOUVELLE POLITIQUE
☐ EN REMPLACEMENT DU

DATE: 9 juillet 1981

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
45 - 02

EMISSION : *Conseil des Commissaires*

DESTINATION : *Hors-cadres, cadres*

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE A LA PARTICIPATION
A UN CONGRES OU AUTRES ACTIVITES"

ENONCE DE LA POLITIQUE

01. PARTICIPATION

Les commissaires sont d'accord pour encourager la participation des hors-cadres et des cadres aux congrès et toutes autres activités qui se rattachent à leur fonction.

02. FONDS FOURNIS PAR LA COMMISSION

Le Conseil des Commissaires n'a aucune objection à ce que les hors-cadres et les cadres bénéficient de certains fonds fournis par la commission scolaire pour participer à ces activités.

03. AUTORISATION - PARTICIPATION PAR UN HORS-CADRE OU UN CADRE

A cet effet, tout hors-cadre ou cadre intéressé à un congrès ou une autre activité doit faire une demande au directeur général qui lui a toute autorité pour approuver ou refuser, tout en observant les normes budgétaires.

04. AUTORISATION - PARTICIPATION PAR LE DIRECTEUR GENERAL

Lorsque le directeur général (hors-cadre) est intéressé à participer à un congrès ou une autre activité, il doit adresser sa demande au président de la commission scolaire qui aura toujours autorité d'accepter ou de refuser, tout en observant les normes budgétaires.

(X) NOUVELLE POLITIQUE
( ) EN REMPLACEMENT DU

PAGE: 1 de 1
DATE: 19 septembre 197

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111 rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
15 - 18

EMISSION : *Conseil des commissaires*

DESTINATION : *Directeurs des écoles, Directeurs des services.*

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE D'EVALUATION DES CADRES
DE LA
COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN"

ENONCE DE LA POLITIQUE

01. OBJECTIFS DE LA POLITIQUE

La commission scolaire, par la mise en place d'une politique d'évaluation du rendement du personnel cadre, vise les objectifs suivants:

01.01 Permettre, à la commission, de formuler des objectifs pour ses services et ses écoles.

01.02 Permettre, à la commission, d'évaluer la contribution des cadres à l'atteinte des objectifs des unités administratives et pédagogiques.

01.03 Permettre aux cadres de contribuer, avec leur supérieur immédiat, à l'élaboration et à l'évaluation de l'atteinte des objectifs des unités administratives et pédagogiques.

01.04 Permettre aux cadres de contribuer, avec leur supérieur immédiat, à l'élaboration et à l'évaluation de l'atteinte des objectifs qu'ils se donnent comme cadres de ces unités administratives et pédagogiques.

01.05 Permettre, à la commission, d'identifier les besoins de perfectionnement des individus et catégories de personnel.

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE D'EVALUATION DES CADRES

DE LA

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

01.06 Mettre sur pied un système d'évaluation dont les points de vérification sont répartis sur tout le cycle annuel en relation avec chacun des objectifs identifiés.

01.07 Faire en sorte que ce système d'évaluation continue serve d'instrument de communication régulière entre différents niveaux de cadres et que cette communication particulière soit axée sur la mesure de performance des gestionnaires.

01.08 Augmenter la présence de la préoccupation du «rendement» (c'est-à-dire du service à produire ou du résultat à obtenir) dans la gestion courante des opérations de la commission et dans les prises de décisions courantes de ses gestionnaires.

01.09 Permettre une meilleure circulation de l'information entre les différents niveaux de gestionnaires de la commission.

01.10 Identifier, par une démarche analytique répétée à plusieurs étapes du processus, les facteurs influençant l'atteinte des objectifs ainsi que les mesures à prendre pour la favoriser.

02. CHAMP D'APPLICATION ET PROCESSUS D'IMPLANTATION

La politique s'applique à tous les cadres de la commission scolaire, c'est-à-dire au personnel hors-cadre, au personnel cadre des services et au personnel cadre des écoles. Elle sera mise progressivement en place d'ici au 30 juin 1984 pour porter sur l'année scolaire débutant le 1er juillet 1984 et se terminant le 30 juin 1985.

Cette politique comporte deux volets distincts; le premier concerne les directions des services, le second s'adresse aux directions d'école. Les

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111 rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
15 - 18

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE D'EVALUATION DES CADRES
DE LA
COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

02. CHAMP D'APPLICATION ET PROCESSUS D'IMPLANTATION (suite)

deux volets s'appuient sur les mêmes principes et la même démarche, mais chacun veut tenir compte à la fois de la diversité des situations d'encadrement et des difficultés matérielles d'implantation.

03. PRINCIPES

03.01 L'évaluation est une activité fondamentale de tout processus de gestion et ses fins sont multiples: non seulement s'agit-il d'apprécier des performances individuelles mais aussi de questionner le choix d'orientations et de moyens qu'a fait collectivement la commission scolaire.

03.02 L'évaluation est une activité capitale pour contribuer à trouver les meilleurs moyens d'allouer les ressources financières et pour vérifier constamment dans quelle mesure cette allocation est optimale et sujette à amélioration.

03.03 Chaque type de personnels d'encadrement a une famille de tâches différentes et chaque cadre est situé dans un contexte organisationnel particulier: chaque processus d'évaluation devra tenir compte de cette double spécificité, notamment lors de la fixation d'objectifs axés sur des résultats tangibles, d'indices de mesure, de points de vérification et lors de la tenue de la réunion-synthèse d'évaluation.

03.04 L'évaluation doit être tournée vers l'amélioration du service rendu, donc de la qualité de l'organisation qu'est la commission, de la qualité de ses gestionnaires et de ses politiques. L'évaluation n'est pas d'abord préoccupée de <punir> les uns et les au-

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE D'EVALUATION DES CADRES
DE LA
COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

03.04 (suite)

tres, mais de permettre l'identification de la contribution de chacun à l'atteinte d'objectifs pré-définis.

03.05 L'évaluation, telle que décrite précédemment, n'a pas pour objet de servir à établir la rémunération des individus.

03.06 L'évaluation veut d'abord enclencher un processus de communication entre différents niveaux de gestionnaires et qui soit d'abord axé sur les services à rendre.

04. DEFINITIONS

04.01 Evaluation

Par évaluation, cette politique entend un jugement rendu par le supérieur immédiat sur la performance, en tant que cadre, d'un subordonné.

04.02 Performance

Par performance, cette politique entend:

04.02.01 le fait que tel objectif ait été atteint ou non;

04.02.02 la proportion dans laquelle l'objectif fut atteint;

04.02.03 la prise en compte des facteurs précis influençant l'atteinte des objectifs.

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE D'EVALUATION DES CADRES
DE LA
COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

04.03 Objectif

Par objectif, cette politique entend la liste des résultats à atteindre dont ont convenu, avant le début de la période d'évaluation, le supérieur et le subordonné. Ces résultats sont identifiés par des indices de mesure dont le niveau de précision dépend de la nature du résultat attendu.

04.04 Indice de mesure

Par indice de mesure, cette politique entend le critère de compilation des unités à produire ou des évènements ou processus à générer.

04.05 Processus d'évaluation

Par processus d'évaluation, cette politique entend:

04.05.01 la fixation d'objectifs axés sur des résultats identifiables;

04.05.02 la fixation d'indices de mesure pour chacun de ces objectifs;

04.05.03 la fixation de points de vérification répartis sur l'année et spécifiques à chaque objectif;

04.05.04 la fixation d'une méthode crédible de cueillette des informations nécessaires à composer l'indice de mesure;

04.05.05 la réalisation des points de vérification;

04.05.06 la tenue d'une rencontre annuelle de synthèse d'évaluation.

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE D'EVALUATION DES CADRES

DE LA

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

05. IMPACTS

05.01 Définition et formulation d'objectifs pour l'ensemble de la commission scolaire pour chacune des unités administratives et pédagogiques et chacun de ses cadres.

05.02 Formulation d'objectifs tournés vers des résultats concrets à produire plutôt que vers des descriptions de tâches qui ne rendent pas justice à la richesse de la diversité des situations organisationnelles non plus qu'aux attentes concrètes des environnements des gestionnaires.

05.03 Développement d'une base de communication régulière fondée sur une authentique information de gestion.

05.04 Développement et formation d'une attitude d'auto-évaluation et d'auto-correction chez l'ensemble des gestionnaires.

05.05 Production de documentation précise permettant les années ultérieures d'identifier, de façon de plus en plus adéquate, les objectifs à atteindre.

05.06 Production de données servant de base concrète à l'évaluation du rendement d'un cadre pour éviter l'appréciation de personnalités sur la base d'informations non vérifiables.

05.07 Production de données servant de base concrète pour identifier des besoins de perfectionnement.

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111 rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
15 - 18

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE D'EVALUATION DES CADRES
DE LA
COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

06. UNE POLITIQUE D'EVALUATION DES CADRES FONDEE SUR UNE PHILOSOPHIE DE GESTION PAR OBJECTIF

Une politique d'évaluation ne serait qu'un exercice rituel, superficiel et vide s'il n'avait pour seule fin que de fournir, à la direction de la commission, des informations sur certaines activités que doivent réaliser les cadres.

Il serait rituel en ce qu'il s'ajouterait artificiellement à d'autres processus identifiés dans le cours de l'année et dont le début et la fin des transactions administratives marquent souvent le début et la fin de leurs effets (budget, planification, plan d'effectifs, rapport annuel, etc.).

Il serait superficiel en ce qu'il ne permettrait pas aux cadres de <s'approprier> les objectifs que la commission poursuit ou voudrait poursuivre.

Il serait vide en ce qu'il n'irait pas <au fond des choses> en ne questionnant pas la pertinence des objectifs poursuivis par les cadres.

Pour tirer le maximum de bénéfices de cette opération, il faut l'envisager de telle sorte que les cadres aient l'occasion de manifester leurs besoins et attentes en tant que gestionnaires, qu'ils aient le sentiment de concourir à la formalisation des objectifs qu'ils doivent poursuivre et, qu'à cette occasion, ils puissent voir leur position dans l'organisation et leurs <interfaces> avec les autres acteurs du système organisationnel complexe qu'est la commission scolaire.

Elle doit aussi porter sur l'essentiel des productions attendues des individus et non pas seulement sur des activités <extraordinaires> qui ne représentent qu'un faible pourcentage de l'emploi du temps des cadres.

Elle doit privilégier la dimension <tâche de cadre> lorsqu'elle fait identifier les zones de performances et les objectifs à atteindre.

La méthodologie inhérente au processus d'évaluation comporte plusieurs étapes, notamment:

(X) NOUVELLE POLITIQUE

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111 rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
15 - 18

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE D'EVALUATION DES CADRES
DE LA
COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

. l'identification des systèmes-clients;
. l'identification des zones de performance;
. la fixation d'objectifs axés sur des résultats;
. la fixation de points de vérification;
. la fixation d'indices de mesure;
. la réalisation des points de vérification;
. la rencontre-synthèse annuelle.

Ces étapes seront décrites ici en quatre phases principales.

06.01 Les zones de performance

La première phase d'application d'une politique d'évaluation des cadres consiste à les faire identifier la pertinence de la commission scolaire face à son environnement, celle du service ou de l'école au sein de la commission et la leur au sein du service ou de l'école.

Ils identifient ainsi ce que les environnements attendent de la commission, ce que la commission attend des unités dirigées et ce qui doit être produit par un cadre pour que l'unité satisfasse les attentes manifestées à son endroit.

Le cadre, comme le service ou l'école (=unité=) et la commission ont donc des <clients> à servir; cette production de services rend pertinente l'existence d'une commission, d'une unité administrative et d'un poste de cadre.

Il faut donc se demander quels sont les clients, quels sont les services attendus et quelles sont les caractéristiques de ces clients et de ces productions.

X) NOUVELLE POLITIQUE

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111 rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
15 - 18

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE D'EVALUATION DES CADRES
DE LA
COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

06.01 Les zones de performance (suite)

Cette opération s'appelle la constitution de <systèmes-clients> et de <zones de performance>. Elle voit le jour à la suite d'une réflexion menée, dans un premier temps, de façon parallèle par le cadre à évaluer et par l'évaluateur; dans un second temps, évalué et évaluateur se rencontrent et conviennent d'une <zone de performance>, c'est-à-dire de familles d'activités qui mobilisent le cadre en lui permettant de produire des services (politiques, directives, contrôles, etc.) de nature à faire en sorte que son unité administrative ou école réalise les productions attendues par les <clients>.

Au sein de cette <zone de performance> seront fixés des objectifs annuels représentant des interventions du cadre afin que les productions attendues du service soient réalisées de façon plus efficiente (rapport intrant/extrant amélioré en terme de quantité, rapidité, pertinence ou qualité).

06.02 Les objectifs

Les objectifs annuels représentent un ensemble de mesures, d'actions, de moyens, d'interventions à mettre en oeuvre ou à effectuer pour que les composantes des zones de performance d'un cadre soient mieux réalisées.

Les objectifs ont plusieurs niveaux de précision:

06.02.01 de résultat (très précis et quantitatif);

06.02.02 d'orientation (quantitatif ou qualitatif dans le but de donner un sens à l'action, c'est-à-dire faire plus, augmenter ou diminuer les fréquences, les délais, etc.);

(X) NOUVELLE POLITIQUE

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111 rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
15 - 18

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE D'EVALUATION DES CADRES
DE LA
COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

06.02.03 d'activités (le fait de réaliser ou non une ou plusieurs activités);

06.02.04 de responsabilité spécifique;

06.02.05 de responsabilité générale.

La nature des objectifs variera selon qu'il s'agit d'optimiser le fonctionnement d'un système existant (objectifs-normes) ou de créer un nouveau système (objectifs-risques).

Selon qu'il s'agit d'objectifs <normes> et <risques>, le niveau de précision variera comme celui de l'encadrement et le caractère définitif de l'enveloppe de ressources consentie en début d'exercice.

La fixation d'objectifs procède d'une triple approche:

. *diagnostique* (évaluation de l'année antérieure);

. *gradualiste* (amélioration de la performance sans qu'il y ait eu de difficultés majeures l'année antérieure); et

. *dynamique* (questionnement sur l'évolution possible des attentes des <clients> du cadre et de ceux de son service ou école).

Les objectifs sont fixés suivant le cheminement parcouru pour fixer les zones de performance. Il en ira de même plus tard pour les indices de mesure, points de contrôle et la réalisation de ceux-ci, de même que la réunion-synthèse d'évaluation: parallèlement, évaluateur et évalué procèdent à l'exercice puis ils se rencontrent et conviennent d'un <contrat> pour l'année à venir. Sur la base de cette entente, on passe à l'étape suivante.

(X) NOUVELLE POLITIQUE

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE D'EVALUATION DES CADRES

DE LA

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

06.03 Les indicateurs et points de rencontre

Les objectifs sont ensuite <documentés>, c'est-à-dire décrits en détails et accompagnés d'indicateurs qui permettront, au cours du cycle, d'évaluer *factuellement* leur atteinte.

Cette évaluation n'a pas lieu qu'en fin de cycle et repose sur la fixation de points de contrôle ou points de rencontre qui visent à évaluer, en cours d'exercice, le cheminement de l'objectif et éventuellement d'en permettre la reformulation.

06.04 La rencontre-synthèse d'évaluation

La rencontre annuelle de synthèse d'évaluation vise principalement trois fins:

06.04.01 évaluer l'atteinte des objectifs définis en début d'exercice ou reformulés lors des points de vérification;

06.04.02 questionner la valeur des objectifs qui étaient identifiés au début du cycle;

06.04.03 convenir de dispositions découlant de l'évaluation du rendement ainsi obtenue en terme de redéfinition de responsabilités, de processus de gestion et de formulation de besoins de perfectionnement.

Cette évaluation se fait à partir d'éléments factuels convenus au début du processus, disponibles à l'évalué et à l'évaluateur, et produits à partir de méthodes de cueillette convenues entre les parties <contractantes>.

Enfin la rencontre-synthèse d'évaluation sert donc à préparer le cycle ultérieur d'évaluation.

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111 rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
15 - 18

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE D'EVALUATION DES CADRES
DE LA
COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

07. FICHE DE NOTATION

La fiche de notation devient le <recueil d'objectifs> et est remplie par le supérieur immédiat. Celui-ci en transmet une copie au directeur général ainsi qu'à l'évalué. Les mises à jour convenues lors des <points de rencontre> sont acheminées de la même manière.

Pour des fins d'identification de besoins de perfectionnement et seulement s'il est impliqué dans de tels dossiers, le service du Personnel peut consulter, avec l'accord du directeur général, les <recueils d'objectifs>.

Ces recueils sont conservés au bureau du directeur général où ils sont mis à jour et considérés comme confidentiels.

08. RESUME

En somme, la politique d'évaluation du rendement repose sur une base consensuelle car elle produit des <contrats> dont conviennent le directeur général et les directions des services et des écoles. Ce contrat est souple parce que révisible d'un commun accord lors de moments spécifiques appelés <points de rencontre> pendant le cycle annuel d'évaluation.

L'évaluation se veut progressive puisque les points de rencontre seront répartis dans l'année selon la nature des objectifs à atteindre. L'exercice d'évaluation ne porte pas sur quelques activités <extraordinaires> qui ne représenteraient qu'une fraction minime du travail du cadre mais sur l'ensemble de ses activités définies en terme de services attendus par les <clients> du cadre, de l'unité administrative et de la commission. Elle privilégie les tâches liées à la situation de cadre des personnes dont la performance fait l'objet de l'évaluation.

Cette évaluation repose sur des faits mis en évidence par un processus de cueillette d'information convenu en début d'exercice.

(X) NOUVELLE POLITIQUE

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN 111 rue de la Fabrique, Saint-Romuald	NO. IDENTIFICATION 15 - 18

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE D'EVALUATION DES CADRES

DE LA

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

08. RESUME (suite)

Une telle approche à l'évaluation diminue le caractère péjoratif et anxiogène de l'évaluation car elle a permis des échanges pertinents d'information pendant l'année, car les performances font plus que les personnes, l'objet d'évaluation et car sa philosophie est centrée sur l'amélioration des investissements stratégiques que représentent les cadres d'une organisation.

Enfin, la politique favorise une démarche auto-corrective puisque le processus fait lui-même l'objet d'une évaluation annuelle.

09. ACCEPTATION DE LA POLITIQUE

Cette politique a été acceptée par le conseil des commissaires à sa séance régulière du 16 mai 1984.

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN 111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald	NO. IDENTIFICATION 45 - 16

EMISSION : *Conseil des Commissaires*

DESTINATION : *Direction générale* (Service du personnel)

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE AU RECRUTEMENT,
A LA SELECTION ET A L'ENGAGEMENT
DU PERSONNEL ENSEIGNANT SUPPLEANT"

ENONCE DE LA POLITIQUE

01. OBJECTIF DE LA POLITIQUE

La présente politique a pour objectif de permettre à la commission scolaire de se doter de personnel enseignant suppléant qui répond le plus adéquatement possible à ses besoins, et ce, tant du point de vue quantitatif que qualitatif.

02. RECRUTEMENT

02.01 La Direction du Service du personnel a la responsabilité de dresser une liste du personnel enseignant suppléant disponible à offrir ses services dans les écoles de la commission scolaire.

02.02 Cette liste est mise à jour annuellement par la Direction du Service du personnel pour le mois de septembre.

02.03 Cette liste est expédiée en nombre suffisant à la Direction de chaque école.

03. SELECTION

03.01 Tous les noms apparaissant sur la liste du personnel enseignant suppléant en date du 21 février 1979 sont reconnus admissibles à suppléer dans les écoles de la commission scolaire.

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
45 - 16

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE AU RECRUTEMENT,
A LA SELECTION ET A L'ENGAGEMENT
DU PERSONNEL ENSEIGNANT SUPPLEANT"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

03.02 Après cette date, les personnes qui désirent opérer la suppléance doivent répondre à l'un ou l'autre des critères suivants:

03.02.01 détenir un permis d'enseigner *(probation)* ou un brevet d'enseignement; ou

03.02.02 avoir suivi et réussi un minimum de trente (30) crédits dans le cadre d'un programme d'enseignement reconnu et conduisant à l'obtention d'un brevet ou d'un diplôme en enseignement élémentaire, secondaire ou collégial.

03.03 Pour l'enseignement spécialisé de certaines matières telles l'anglais, l'éducation physique, la morale, la musique, un candidat qui, même s'il ne répond pas aux critères précédents, possède une formation ou une expérience jugée valable par la Direction du Service du personnel, peut être inscrit sur la liste de suppléance.

03.04 La Direction du Service du personnel a la responsabilité d'étudier chaque candidature, de prendre une décision en conformité avec les deux (2) articles précédents et d'en aviser le candidat.

04. ENGAGEMENT

04.01 L'engagement du personnel enseignant suppléant relève de la responsabilité du Principal de l'école.

04.02 Le Principal doit engager des suppléants qui sont dûment inscrits à la liste de suppléance par la Direction du Service du personnel. Cependant, pour parer à des situations exceptionnelles, le Principal peut faire appel à des suppléants non inscrits sur la liste ou qui ne répondent pas aux exigences mentionnées à l'article 03.02.

[X] NOUVELLE POLITIQUE
[ ] EN REMPLACEMENT DU

PAGE: 2 de 3
DATE: 21 février 1979

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
45 - 16

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE AU RECRUTEMENT,
A LA SELECTION ET A L'ENGAGEMENT
DU PERSONNEL ENSEIGNANT SUPPLEANT"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

05. ACCEPTATION DE LA POLITIQUE

La présente politique a été acceptée par le Conseil des Commissaires à sa séance régulière du 21 février 1979.

☒ NOUVELLE POLITIQUE
☐ EN REMPLACEMENT DU

DATE: 21 février 1979

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN 111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald	NO. IDENTIFICATION 45 - 13

EMISSION : *Comité Exécutif*

DESTINATION : *Principaux, Directeurs de services*

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE A L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL SURNUMERAIRE"

ENONCE DE LA POLITIQUE

01. AUTORISATION D'ENGAGEMENT DE PERSONNEL SURNUMERAIRE

01.01 Le principal ou le directeur de service qui désire engager du personnel surnuméraire devra soumettre une demande, par écrit, au directeur général. Cette demande devra comprendre un exposé des motifs à l'appui de cette requête, un estimé du temps et des coûts.

01.02 Seul le directeur général peut autoriser l'engagement de tout personnel surnuméraire et ce, à l'intérieur des disponibilités budgétaires.

02. PROCEDURES ADMINISTRATIVES

02.01 Lorsque l'autorisation est accordée par le directeur général, la demande est transmise au Directeur du personnel qui verra à y donner suite.

02.02 Par la suite, le principal ou le directeur de service complète la formule de *"Réquisition pour le paiement du personnel surnuméraire"*. Il expédie l'original de cette formule au directeur général et conserve l'autre copie pour ses propres dossiers.

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
45 - 13

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE A L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL SURNUMERAIRE"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

03. ACCEPTATION DE LA POLITIQUE

Cette politique a été acceptée par le comité exécutif à sa séance du 1 mars 1976.

(X) NOUVELLE POLITIQUE
( ) EN REMPLACEMENT DU

PAGE: 2 de 2
DATE: 29 mars 1976

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN 111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald	NO. IDENTIFICATION 15 - 06

EMISSION : *Conseil des commissaires*

DESTINATION : *Direction générale*

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE À LA

SUPPLÉANCE DU PERSONNEL CADRE DES ÉCOLES

(principal et principal adjoint)"

ÉNONCÉ DE LA POLITIQUE

01. OBJECTIF DE LA POLITIQUE

La présente politique a pour objectif d'*assurer*, lors d'absence du personnel cadre des écoles, une *continuité d'action pédagogique et administrative* à la Direction des écoles et de *permettre*, à la commission scolaire, de se doter *du personnel cadre des écoles suppléant* qui répond le plus adéquatement à ses besoins.

02. CHAMP D'APPLICATION

02.01 La présente politique ne s'applique pas dans une école où il y a un principal adjoint et pour les postes de principal adjoint, à moins de décision contraire de la part du directeur général.

02.02 Pour toute invalidité de plus de quatre (4) jours ouvrables, pour toute période de vacances de plus de quatre (4) jours ouvrables (à l'exception des mois de juillet et août) ou pour toute autre raison jugée valable par le directeur général justifiant une absence prévue de plus de quatre (4) jours ouvrables, le principal peut demander, au directeur général, un suppléant lequel entrera en fonction *si possible* dès la *première journée d'absence du principal*. A défaut d'une telle demande, le responsable d'école assume la responsabilité de l'école; à défaut d'une telle nomination, le directeur général assume cette responsabilité.

X NOUVELLE POLITIQUE EN REMPLACEMENT DU	PAGE: 1 de 3 DATE: 18 janvier 1980

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
15 - 06

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE A LA

SUPPLEANCE DU PERSONNEL CADRE DES ECOLES

(principal et principal adjoint)"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

02.03 Pour tout autre motif d'absence d'une durée égale ou inférieure à quatre (4) jours ouvrables, le responsable d'école assume la responsabilité de l'école. A défaut d'une telle nomination, le directeur général assume cette responsabilité.

02.04 Rien dans le présent article n'empêche le directeur général de nommer, au besoin, un principal ou un principal adjoint suppléant.

03. RECRUTEMENT

03.01 Le directeur général doit voir au recrutement du personnel cadre des écoles suppléant.

03.02 Pour ce faire, le directeur général peut procéder par concours public.

04. SELECTION

04.01 Les personnes qui désirent opérer la suppléance de personnel cadre des écoles doivent répondre aux critères suivants:

04.01.01 posséder une autorisation personnelle permanente d'enseigner décernée par le ministère de l'Education; et

04.01.02 avoir une expérience de cinq (5) années dans un emploi d'enseignant ou de professionnel non-enseignant dont au moins trois (3) comme enseignant.

☒ NOUVELLE POLITIQUE
☐ EN REMPLACEMENT DU

DATE: 18 janvier 1980

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
45 - 21

EMISSION : *Conseil des commissaires*

DESTINATION : *Direction générale*

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE

A LA SUPPLEANCE DU PERSONNEL DE SOUTIEN"

ENONCE DE LA POLITIQUE

01. OBJECTIF DE LA POLITIQUE

La présente politique vise à définir les modalités relatives à la suppléance du personnel de soutien en cas d'absence au travail.

02. CHAMP D'APPLICATION

La présente politique s'applique dans les cas de remplacement des employés de soutien réguliers, à temps plein ou à temps partiel, affectés aux écoles ou au centre administratif de la commission scolaire.

03. SUPPLEANCE

Dans le cas d'absence d'un employé de soutien, le supérieur immédiat peut, si les besoins le justifient (à savoir l'urgence ou la quantité des travaux à faire ou encore la nécessité de présence d'un employé pour un poste donné ou pour une situation donnée), engager un employé suppléant à compter du premier jour ouvrable d'absence.

04. DISPOSITIONS PARTICULIERES

04.01 Lors d'un engagement d'un employé de soutien suppléant par un supérieur immédiat, celui-ci doit en aviser sur le champ le service

[X] NOUVELLE POLITIQUE
[ ] EN REMPLACEMENT DU

DATE: 11 mars 1980

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
45 - 21

EMISSION : *Conseil des commissaires*

DESTINATION : *Direction générale*

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE

A LA SUPPLEANCE DU PERSONNEL DE SOUTIEN"

ENONCE DE LA POLITIQUE

01. OBJECTIF DE LA POLITIQUE

La présente politique vise à définir les modalités relatives à la suppléance du personnel de soutien en cas d'absence au travail.

02. CHAMP D'APPLICATION

La présente politique s'applique dans les cas de remplacement des employés de soutien réguliers, à temps plein ou à temps partiel, affectés aux écoles ou au centre administratif de la commission scolaire.

03. SUPPLEANCE

Dans le cas d'absence d'un employé de soutien, le supérieur immédiat peut, si les besoins le justifient (à savoir l'urgence ou la quantité des travaux à faire ou encore la nécessité de présence d'un employé pour un poste donné ou pour une situation donnée), engager un employé suppléant à compter du premier jour ouvrable d'absence.

04. DISPOSITIONS PARTICULIERES

04.01 Lors d'un engagement d'un employé de soutien suppléant par un supérieur immédiat, celui-ci doit en aviser sur le champ le Service

X NOUVELLE POLITIQUE
☐ EN REMPLACEMENT DU

DATE: 31 mars 1980

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
45 - 21

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE

A LA SUPPLEANCE DU PERSONNEL DE SOUTIEN"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

04.01 (suite)

du personnel qui verra à déterminer les conditions de travail de l'employé suppléant et à donner effet aux procédures administratives d'usage.

04.02 Le supérieur immédiat peut adresser une demande au service du personnel pour le remplacement d'un employé de soutien.

04.03 Dans tous les cas de suppléance d'un employé de soutien, le supérieur immédiat doit voir à compléter correctement la formule "Déclaration pour le paiement de la suppléance".

05. ACCEPTATION DE LA POLITIQUE

La présente politique a été acceptée par le Conseil des commissaires à sa séance régulière du 19 mars 1980.

☒ NOUVELLE POLITIQUE
☐ EN REMPLACEMENT DU

PAGE: 2 de 2
DATE: 31 mars 1980

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
45 - 12

EMISSION : *Comité Exécutif*

DESTINATION : *Gérant, Principaux, Directeurs de services*

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE AU TEMPS SUPPLEMENTAIRE
POUR LE PERSONNEL DE SOUTIEN"

ENONCE DE LA POLITIQUE

01. PRINCIPE GENERAL

La Commission Scolaire Chaudière-Etchemin considère que le fait, pour un employé de soutien, d'effectuer une tâche en dehors des heures régulières de travail quotidiennes ou hebdomadaires constitue une situation exceptionnelle et, qu'en conséquence, le temps supplémentaire ne sera autorisé seulement si des circonstances très particulières l'exigent.

02. AUTORISATION DU TEMPS SUPPLEMENTAIRE

02.01 Tout temps supplémentaire effectué par un employé de soutien doit avoir été expressément requis par le supérieur immédiat, hiérarchique ou fonctionnel de cet employé.

02.02 Ce supérieur doit normalement avoir reçu, au préalable, l'autorisation du directeur général.

02.03 L'autorisation dont il est fait mention à l'article 02.01 n'a pas pour effet d'empêcher un employé de soutien de travailler de lui-même en dehors des heures régulières, s'il le désire. Cependant, dans ces cas, cet employé ne recevra aucune compensation monétaire ou autre.

(X) NOUVELLE POLITIQUE
( ) EN REMPLACEMENT DU

PAGE: 1 de 2
DATE: 29 mars 1976

COMMISSION SCOLAIRE CHAUDIERE-ETCHEMIN
111, rue de la Fabrique, Saint-Romuald

NO. IDENTIFICATION
45 - 12

SUJET DU DOCUMENT

"POLITIQUE RELATIVE AU TEMPS SUPPLEMENTAIRE

POUR LE PERSONNEL DE SOUTIEN"

ENONCE DE LA POLITIQUE (suite)

03. MODE DE REMUNERATION

Tout temps supplémentaire effectué par un employé de soutien est rémunéré, conformément à la convention collective du travail, soit en argent ou en congé.

04. PROCEDURES ADMINISTRATIVES

04.01 Le supérieur immédiat, hiérarchique ou fonctionnel qui a exigé le temps supplémentaire complète ou fait compléter, par l'employé qui a fait le temps supplémentaire, la formule de "Sélection pour le paiement du temps supplémentaire".

04.02 Le supérieur immédiat, hiérarchique ou fonctionnel, vérifie si la formule est complétée correctement, s'assure que la signature de l'employé y apparaît et signe lui-même, à l'endroit approprié.

04.03 Le supérieur immédiat, hiérarchique ou fonctionnel expédie l'original de la formule au directeur général, en conserve une (1) copie pour ses dossiers et en remet une (1) à l'employé concerné.

05. ACCEPTATION DE LA POLITIQUE

Cette politique a été acceptée par le Comité exécutif à sa séance du 3 mars 1976.

☒ NOUVELLE POLITIQUE
☐ EN REMPLACEMENT DU

PAGE: 2 de 2
DATE: 29 mars 1976

Comité de perfectionnement du personnel enseignant

POLITIQUE CP-03

Date: 5 novembre 1985

OBJET: activités de perfectionnement ne conduisant pas à un changement de scolarité ou de mise à jour (plan 2)

S'autorisant des dispositions de la convention collective de travail du personnel enseignant (le chapitre 7-0.00 et l'article 4-2.00), le comité de perfectionnement édicte la politique suivante concernant les activités de perfectionnement ne conduisant pas à un changement de scolarité ou de mise à jour (plan 2).

01 Objectifs de la politique:

la présente politique vise à atteindre les trois (3) objectifs suivants:

01.01 améliorer l'ensemble des services éducatifs offerts à l'ensemble de la clientèle scolaire;

01.02 perfectionner les enseignants en fonction des besoins du milieu et des individus; et

01.03 utiliser, de façon optimale et rationnelle, les sommes d'argent affectées au plan 2 de perfectionnement.

02. Champ d'application:

la présente politique s'applique aux enseignants réguliers, aux enseignants sous contrat à temps partiel (pour une partie de tâche ou en remplacement d'un enseignant absent) et aux suppléants occasionnels.

03. Forme des activités de perfectionnement:

03.01 les activités de perfectionnement prennent la forme de projets collectifs ou de projets individuels;

03.02 par projet collectif, on entend une activité de perfectionnement qui s'adresse à plusieurs enseignants d'une ou plusieurs école et qui a été élaborée spécifiquement en fonction de ce groupe d'enseignants. La ou les directions d'école concernées ainsi que les services éducatifs peuvent être impliqués dans l'élaboration de ce projet de perfectionnement;

03.03 par projet individuel, on entend une activité de perfectionnement élaborée par un organisme extérieur à la commission scolaire (association quelconque, firme privée, etc.) et offerte à l'ensemble du personnel enseignant des commissions scolaires; il s'agit donc de congrès, colloques, stages d'études, sessions, journées de perfectionnement, cours divers n'ajoutant pas à la scolarité ou autres activités de nature similaire à celles énoncées précédemment.

04 Règles de fonctionnement:

04.01 il est créé pour chaque école institutionnelle (et non pas école-bâtisse) un comité local de perfectionnement regroupant tous les enseignants titulaires des niveaux préscolaire et primaire (classes régulières et classes spéciales de l'enfance en difficulté d'adaptation et d'apprentissage). En plus, il est aussi créé deux (2) autres comités locaux de perfectionnement pour les spécialités, et ce, selon le regroupement suivant:

- groupe "A": éducation physique; enseignement religieux; et morale;
- groupe "B": anglais, langue seconde; éducation musicale; et orthopédagogie;

04.02 au niveau des écoles, le comité local de perfectionnement est composé de la direction d'école et d'au plus deux (2) enseignants de l'école, dont le délégué syndical si possible. Chaque partie au comité local détient un (1) vote pour les prises de décisions;

04.03 pour chacun des deux (2) groupes de spécialités, le comité local de perfectionnement est composé d'au plus trois (3) représentants de la commission scolaire et d'au plus trois (3) représentants des enseignants concernés. Chaque partie au comité local détient un (1) vote pour les prises de décisions;

04.04 les réunions des comités locaux de perfectionnement doivent se tenir en dehors du temps de travail des enseignants. Si la tenue de réunions devait entraîner des frais de suppléance, ceux-ci sont absorbés par le comité local de perfectionnement concerné à même son propre budget d'opérations;

04.05 les dépenses des enseignants participant à une activité de perfectionnement (logement, repas, transport, frais d'inscription) sont remboursés conformément à la politique de la commission scolaire;

04.06 le remboursement des autres types de dépenses (honoraires professionnels de personnes-ressources, fournisseurs de divers matériels nécessaires à la réalisation du projet de perfectionnement, etc.) se fait en conformité avec les procédures administratives en vigueur;

04.07 sous réserve des règles précédentes, chaque comité local de perfectionnement peut se donner d'autres règles de régie interne qu'il juge appropriées.

05. Règles de répartition budgétaire:

05.01 chaque comité local de perfectionnement se voit attribuer un montant déterminé selon la règle suivante:

- 60% du budget de mise à jour (plan 2) est réparti également entre chacun des comités locaux; et
- 40% du budget de mise à jour (plan 2) est réparti au prorata du nombre d'enseignants en équivalent du temps plein par école ou par groupe de spécialités (tel que défini à l'article 04.01);

05.02 au niveau de chaque comité local de perfectionnement, le montant obtenu par la règle prévue à l'article 05.01 est distribué de la façon suivante:

- 65% du montant est affecté pour des projets collectifs; et
- 35% du montant est affecté pour des projets individuels.

Les deux (2) montants ainsi obtenus NE SONT PAS TRANSFERABLES ENTRE EUX;

05.03 chaque comité local de perfectionnement est responsable de son budget d'opérations. Toutefois, le surplus budgétaire est transféré d'une année scolaire à l'autre. Cependant, le comité de pefectionnement au nivau de la commission peut, si un comité local n'a pas utilisé son budget pendant deux (2) années scolaires (projets collectifs et projets individuels pris séparément), transférer vers les autres comités locaux les argents disponibles au 30 juin de la seconde année;

05.04 le comité de perfectionnement au niveau de la commission attribue en septembre de chaque année les montants alloués aux comités locaux de perfectionnemunt en respectant les règles de répartition budgétaire édictées aux articles 05.01 à 05.03.

06. Eléments d'un projet de perfectionnement

- section "A" -- projets collectifs

tout projet collectif de perfectionnement doit comprendre les éléments suivants:

06.01 nom et fonction du répondant

le répondant est la personne (c'est-à-dire un enseignant, une direction d'école, un employé des services éducatifs ou un membre du comité local de perfectionnement) qui a la responsabilité du projet. Bien qu'un groupe puisse participer à l'élaboration des différentes phases du projet, le répondant est celui qui transmet le projet au comité local. C'est avec cette personne que transige le comité local.

06.02 description du projet

- définition des besoins à l'origine du projet:

il s'agit d'indiquer sommairement la démarche poursuivie pour que les besoins identifiés soient réellement ceux du groupe. Les documents qui ont servi à l'identification des besoins pourront, s'il y a lieu, être mis en annexe au projet de perfectionnement;

- objectifs du projet:

il s'agit d'énoncer les objectifs du projet de perfectionnement en fonction des besoins identifiés;

- description des activités prévues au projet et leur déroulement:

  il s'agit de décrire brièvement les activités de perfectionnement prévues ainsi que le moment où elles auront lieu; en d'autres termes, il est nécessaire de faire connaître au comité local le programme des activités de perfectionnement envisagées en fonction des objectifs du projet. Il ne faut pas oublier de mentionner la(les) date(s) prévue(s) pour la réalisation du programme de perfectionnement;

- critères et mécanisme d'évaluation du programme de perfectionnement:

  suite à la réalisation du projet de perfectionnement, il est opportun de procéder à une évaluation de celui-ci, et ce, par rapport aux objectifs préalablement définis du projet de perfectionnement. Les documents de travail (grille d'évaluation, questionnaire, etc.) qui serviront à cette évaluation pourront, s'il y a lieu, être mis en annexe au projet de perfectionnement. Sur demande, le comité local pourra remettre une (1) copie de ces documents de travail à d'autres répondants;

  le rapport d'évaluation du programme de perfectionnement doit parvenir au comité local dans un délai d'environ trente (30) jours de sa réalisation.

06.03 liste des participants

il s'agit de mentionner le nom, l'école et la fonction de tous les participants au projet de perfectionnement; celui-ci doit recevoir au préalable l'assentiment des enseignants concernés.

06.04 utilisation de personnes-ressources

il s'agit d'indiquer le nom de la (des) personne(s)-ressources et l'entreprise qui la (les) emploie. Il faut mentionner aussi son adresse, son numéro de téléphone (au bureau et à la maison), son numéro d'assurance sociale et sa fonction. La personne-ressources peut être tout individu de l'intérieur ou de l'extérieur de la commission scolaire.

06.05 coûts impliqués pour la réalisation du projet

ces coûts peuvent comprendre les éléments suivants:

- les honoraires de la (des) personne(s)-ressources, s'il y a lieu;

- les fournitures et le matériel spécialisés, s'il y a lieu;

- les frais de déplacement (logement, repas et transport), s'il y a lieu;

- les frais de suppléance (c'est-à-dire le traitement prévu à la convention collective plus l'allocation de vacances et les contributions de l'employeur); et

- autres frais, s'il y a lieu (détailler).

- section "B" -- projets individuels

tout projet individuel de perfectionnement doit comprendre les éléments suivants:

06.06 nom et fonction du répondant

le répondant est la personne (c'est-à-dire un enseignant, une direction d'école, un employé des services éducatifs ou un membre du comité local de perfectionnement) qui a la responsabilité du projet. Bien qu'un groupe puisse participer à l'élaboration des différentes phases du projet, le répondant est celui qui transmet le projet au comité local. C'est avec cette personne que transige le comité local.

06.07 description du projet

il s'agit de résumer les activités de perfectionnement offertes par l'organisme extérieur ainsi que les dates où elles auront lieu. On peut aussi remettre au comité local une copie du document présentant les activités de perfectionnement offertes par l'organisme extérieur.

06.08 listes des participants

il s'agit de mentionner le nom, l'école et la fonction de tous les participants au projet de perfectionnement.

06.09 coûts impliqués pour la réalisation du projet

ces coûts peuvent comprendre les éléments suivants:

- les frais d'inscription à l'activité de perfectionnement;
- les fournitures et le matériel spécialisés, s'il y a lieu;
- les frais de suppléance (c'est-à-dire le traitement prévu à la convention collective plus l'allocation de vacances et les contributions de l'employeur); et
- autres frais, s'il y a lieu (détailler).

06.10 évaluation et retour au personnel enseignant

suite à la réalisation du projet de perfectionnement, le répondant procède à une évaluation de celui-ci avec les autres participants et s'assure que soit transmis, par écrit, ou autrement aux autres enseignants concernés l'essentiel du contenu de cette activité de perfectionnement.

07. Tenue d'un projet durant des journées pédagogiques

lorsqu'un projet de perfectionnement, qu'il soit collectif ou individuel, doit se tenir pendant une ou plusieurs journées pédagogiques, le répondant a la responsabilité de s'enquérir AU PREALABLE de l'approbation du ou des directions d'école concernées.

08. Entrée en vigueur

la présente politique entre en vigueur à compter du 1er juillet 1985.

ANNEXE F

Questionnaire sur la gestion des ressources humaines à la CSCC

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A LA COMMISSION SCOLAIRE INTEGREE DES CHUTES DE LA CHAUDIERE.

Questionnaire à l'intention des directeurs d'école et de service.

Projet d'intervention.
Thérèse Dussault.
ENAP 1986.

Dans le présent questionnaire, le masculin sera utilisé en référence également au féminin

RENSEIGNEMENTS GENERAUX.

Cocher la case apropriée.

RENSEIGNEMENTS PERSONNELS:

1: Poste occupé au 1 juillet 86:

Direction générale.____

Directeur de service.____

Directeur-adjoint de service. ____

Directeur, école secondaire.____

Directeur-adjoint, école secondaire. ____

Directeur, école primaire.____

Directeur-adjoint, école primaire. ____

2. Nombre d'années d'expérience dans un poste équivalent au poste mentionné en 1.

0-5 _____

5-10 _____

10 et plus _____

3. Nombre d'années d'experience comme cadre scolaire.

0-5 _____

5-10 _____

10 et plus _____

CARACTERISTIQUES DE L'UNITE ADMINISTRATIVE:

4. Indiquer le nombre d'employés assignés à votre unité au premier juillet'86. Indiquer si ces nombres sont exacts ou approximatifs.

	Exact	Appr.
Cadre	____	____
Professionnels non-enseignants	____	____
Soutien	____	____
Enseignants	____	____

5. Aux directeurs d'école: Votre école est-elle institutionnelle? _____ _____
oui non

Cher collègue:

Lors de l'intégration, le premier juillet 86, il deviendra nécessaire d'adopter une procédure uniforme ou complémentaire pour chacun des volets de la gestion des ressources humaines afin d'éviter des disparités susceptibles de créer des conflits dans les différents corps d'emploi ou des confusions dans les procédures administratives des unités.

En annexe au présent questionnaire, vous trouverez des tableaux comparatifs des principaux éléments contenus dans les politiques, règlements ou directives des commissions scolaires régionale de Tilly et Chaudière-Etchemin. Chaque feuille de questionnaire qui suit, correspond à un de ces tableaux.

Le but du présent questionnaire est de recueillir vos opinions sur les modalités de gestion que vous jugez les plus aptes à répondre à vos besoins de gestionnaire et que vous souhaitez voir retenues.

Lorsque vous aurez complété le questionnaire écrit, vos commentaires et suggestions seront recueillis verbalement.

Merci de votre collaboration.

Thérèse Dussault.

TABLEAU 1.

Chacun des énoncés du questionnaire correspond à une modalité de gestion actuellement en vigueur dans une des deux commissions scolaires. Indiquer votre degré de préférence pour que soit retenu l'énoncé lors de l'intégration.

	Très favorable	*Favorable*	*Défavorable*	*Très défavorable*
VACANCES DES EMPLOYÉS:				
1. La date de fermeture est fixée annuellement.	___	___	___	___
2. La date de fermeture est fixe. (2 dernières semaines de juillet.)	___	___	___	___
3.Les vacances peuvent être accumulées avec autorisation.	___	___	___	___
4.Les vacances peuvent être anticipées avec autorisation.	___	___	___	___
5. Le choix de dates se fait à l'intérieur des périodes de restriction au choix de dates.	___	___	___	___
6. Le choix de dates de vacances se fait par ancienneté.	___	___	___	___
7. Chaque année, un calendrier de vacances est élaboré avant le 20 mai.	___	___	___	___

TABLEAU 2.

	Très favorable	Favorable	Défavorable	Très défavorable
ABSENCES ET RETARDS DES EMPLOYES.				
8. L'employé est responsable de remplir sa formule d'absence le jour suivant son retour.	___	___	___	___
9. La commission peut exiger un examen médical par un médecin de son choix si le supérieur immédiat en fait la demande.	___	___	___	___
10. Au retour d'une absence prolongée, la commission peut exiger une attestation médicale de rétablissement.	___	___	___	___
11. Pour un retard de plus de 10 minutes, l'enseignant sera coupé pour la durée de son retard au prorata de l'horaire des élèves.	___	___	___	___
12. Le directeur autorise les absences d'une demi-journée ou moins seulement.	___	___	___	___
13. Les enseignants au dénombrement flottant sont remplacés pour les absences de 10 jours ou plus.	___	___	___	___
14. Le service du personnel établit les procédures de contrôle des absences.	___	___	___	___
15. Le directeur d'unité contrôle les absences selon la procédure établie par la commission.	___	___	___	___

TABLEAU 3.

	Très favorable	Favorable	Défavorable	Très défavorable
PERFECTIONNEMENT,CADRES ET GERANTS.				
16.Toute demande de perfectionnement est signée par le directeur d'unité.	___	___	___	___
17. Les demandes de perfectionnement sont autorisées par la direction générale.	___	___	___	___
18. Les fonds de perfectionnement sont gérés par le service du personnel.	___	___	___	___
19. Les demandes de perfectionnement sont autorisées par le comité de perfectionnement.	___	___	___	___
20. Les responsabilités du comité de perfectionnement sont les suivantes:				
a. Consulter les cadres sur leurs besoins.	___	___	___	___
b. Proposer des activités.	___	___	___	___
c. Réaliser des activités.	___	___	___	___
d. Faire les représentations nécessaires au comité des finances pour l'obtention de fonds.	___	___	___	___
e. Autoriser la participation à des activités.	___	___	___	___
f. Autoriser les libérations pour fins de perfectionnement.	___	___	___	___
g. Gérer les fonds.	___	___	___	___
21. Les fonds sont déterminés annuellement par le conseil des commissaires.	___	___	___	___
22. Seulement les frais d'inscription aux activités sont remboursés.	___	___	___	___
23. La participation autorisée équivaut à une activité par personne par année.	___	___	___	___
24. Les frais de sessions organisées par la commission sont imputés au fond de perfectionnement des cadres.	___	___	___	___

TABLEAU 4.

	Très favorable	Favorable	Défavorable	Très Défavorable
EVALUATION DU PERSONNEL.				
25. Le personnel cadre fait l'objet d'évaluation.	___	___	___	___
26. Le personnel temporaire fait l'objet d'évaluation.	___	___	___	___
27. L'évaluation du personnel cadre est un processus continu basé sur l'établissement d'un plan d'action.	___	___	___	___
28. Le personnel temporaire est évalué à l'aide d'un formulaire élaboré par le service du personnel.	___	___	___	___
29. Le but de l'évaluation des cadres est l'amélioration du rendement.	___	___	___	___
30. Le but de l'évaluation du personnel temporaire est le renouvellement ou non-renouvellement de contrat.	___	___	___	___
31. Les personnels réguliers suivants ne font pas l'objet d'évaluation:				
a. Enseignants.	___	___	___	___
b. Professionnels non-enseignants.	___	___	___	___
c. Personnel de soutien.	___	___	___	___

TABLEAU 5.

PERFECTIONNEMENT DES P.N.E.

	très favorable	favorable	défavorable	très défavorable
32. Les frais de scolarité des P.N.E. sont remboursés par les fonds de perfectionnement des P.N.E.	___	___	___	___
33. Seuls les frais d'inscription aux activités reliées à la fonction sont remboursés.	___	___	___	___
34. La commission organise des activités de perfectionnement si elle le juge nécessaire.	___	___	___	___
35. La commission assume les frais des sessions de perfectionnement qu'elle organise.	___	___	___	___
36. Le temps de libération pour activités de perfectionnement équivaut à une journée par année par employé.	___	___	___	___
37. Les fonds de perfectionnement sont répartis en un montant par corps d'emploi et un montant pour le perfectionnement interdisciplinaire.	___	___	___	___
38. Les activités et les fonds de perfectionnement sont gérés par un comité de perfectionnement des P.N.E.	___	___	___	___

TABLEAU 6.

REMPLACEMENT DES ENSEIGNANTS ABSENTS.

	très favorable	favorable	défavorable	très défavorable
39. La commission informe les écoles des ressources disponibles pour le remplacement des enseignants absents.	___	___	___	___
40. Les enseignants au dénombrement flottant ne sont remplacés que pour une absence de 10 jours ou plus.	___	___	___	___
41. Un montant annuel est alloué aux écoles pour le remplacement des enseignants absents pour une période de 5 jours ou moins.	___	___	___	___
42. La décision de remplacer un enseignant absent revient au directeur de l'école.	___	___	___	___
43. La commission assume les frais de remplacement des enseignants absents pour une longue durée.	___	___	___	___

TABLEAU 7.

EMBAUCHE DU PERSONNEL HORS EFFECTIF ET DES EMPLOYÉS OCCASIONNELS. TEMPS SUPPLÉMENTAIRE.EMPLOYÉS DE SOUTIEN.

	très favorable	favorable	défavorable	très défavorable
44. La décision de remplacer un employé de soutien absent relève du service du personnel.	___	___	___	___
45. La décision d'embaucher du personnel supplémentaire relève du service du personnel.	___	___	___	___
46. Le directeur d'école absent est remplacé dans les écoles sans adjoint.	___	___	___	___
47. Le service du personnel fait le recrutement et la sélection du personnel temporaire.	___	___	___	___
48. En cas d'urgence, le supérieur peut remplacer un employé absent dès la première journée.	___	___	___	___
49. Le supérieur immédiat peut demander à un employé de fournir du temps supplémentaire contre rémunération ou échange de temps.	___	___	___	___

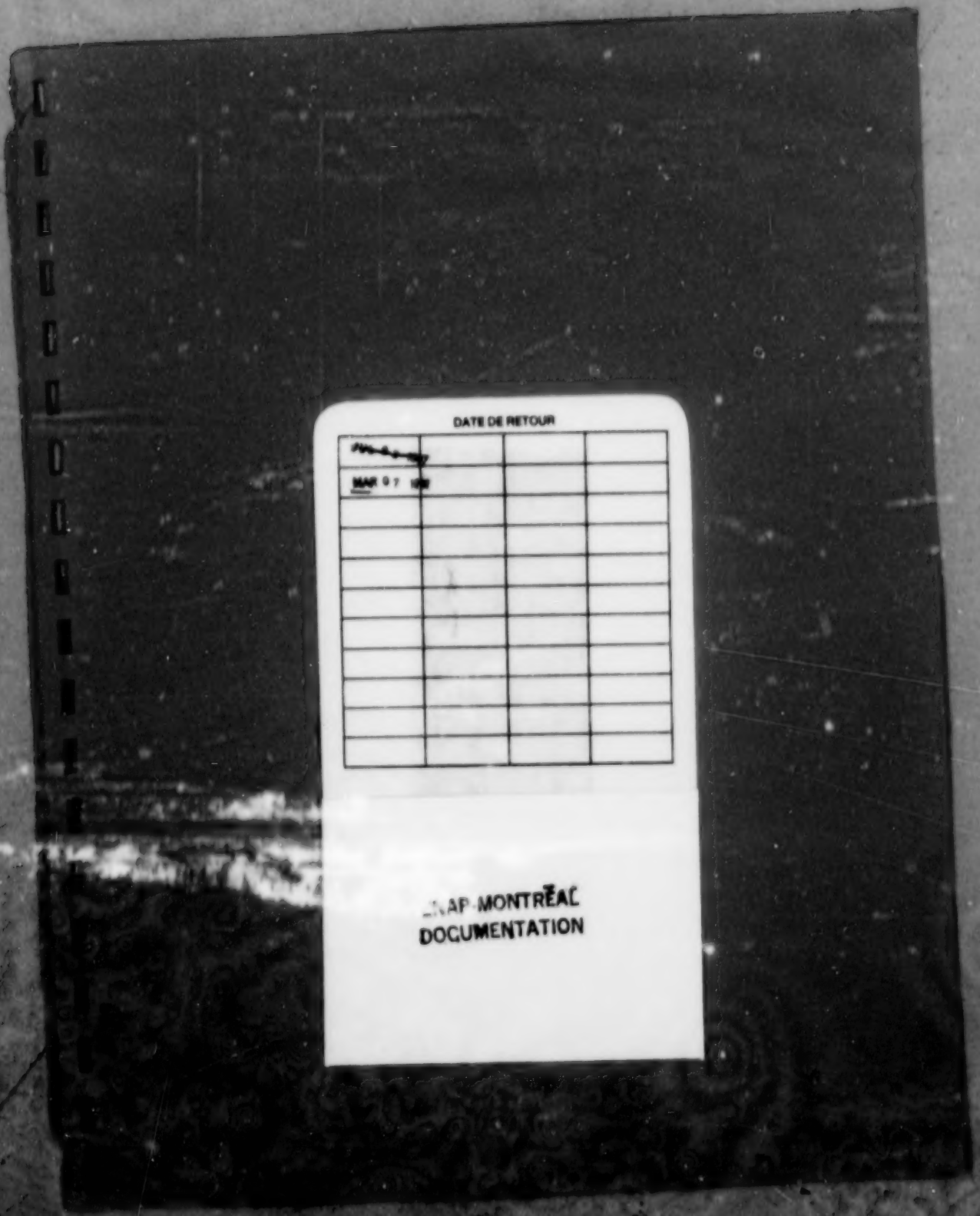
TABLEAU 8.

	Très favorable	Favorable	Défavorable	Très défavorable
EMBAUCHE DES SUPPLEANTS, DES ENSEIGNANTS A TEMPS PARTIEL ET A LA LECON.				
50. Une liste d'enseignants suppléants est rédigée par le service du personnel et remise aux écoles.	___	___	___	___
51. La direction de l'école embauche seulement les suppléants dont les noms apparaissent sur la liste.	___	___	___	___
52. En situation d'urgence, le directeur peut embaucher un suppléant non sur la liste et sans les qualifications exigées.	___	___	___	___
53. Lors de l'embauche d'un enseignant à temps partiel, priorité est donnée aux employés occasionnels dont le rendement est jugé satisfaisant.	___	___	___	___

TABLEAU 9.

	très favorable	favorable	défavorable	très défavorable
PERFECTIONNEMENT DES ENSEIGNANTS.				
54. Il existe un comité de perfectionnement local par école ou école institutionnelle.	___	___	___	___
55. Le comite de la commission appouve la participation à des congrès, colloques, etc.	___	___	___	___
56. Le comité local approuve les projets collectifs et les projets individuels en rapport avec la vie de l'école.	___	___	___	___
57. Dans les écoles de plus d'un directeur, le comité est formé de deux directeurs et de deux enseignants.	___	___	___	___
58. Si possible, un des deux enseignants sur le comité est le délégué syndical.	___	___	___	___
59. Un montant égal à 65% du budget est untilisé pour des projets collectifs et 35% pour des projets individuels.	___	___	___	___
60. Les montants non utilisés durant l'année sont retournés au comité de la commission pour répartition entre les écoles.	___	___	___	___

X0030028 0


DATE DE RETOUR
MAR 07
UNAP MONTRÉAL
DOCUMENTATION